

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы

**Лидерство и руководство в управленческой культуре современных компаний на  
примере ПАО «Сбербанк».**

УДК 005.3:316.46:336.72(47+57)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Куринский Антон Васильевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

### ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные естественные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )

P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )

Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ  
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Куринский Антон Васильевич

Тема работы:

**Лидерство и руководство в управленческой культуре современных компаний на примере ПАО «Сбербанк».**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

13.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управление командой», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»
- 2.Статьи периодических изданий
- 3.Учебно-методические издания.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Поставлены следующие задачи: Изучить теоретические аспекты лидерства; Выявить положительные факторы лидерства и его влияние на эффективность деятельности организации; Выявить текущее состояние российского лидерства, а также проблемы его становления; Сравнить и проанализировать реализацию лидерства в управленческой культуре современных компаний России; Проанализировать и выявить недостатки в процессе перехода к лидерскому стилю управления в ПАО «Сбербанк»; Предложить рекомендации по оптимизации процесса перехода к лидерскому стилю управления в ПАО «Сбербанк».</p> <p>2.Цель – сформулировать рекомендации по оптимизации процесса перехода к лидерскому стилю управления в ПАО «Сбербанк».</p>
--	--

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	13.06.2017г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент.		05.12.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Куринский Антон Васильевич		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 104 с., 10 рис., 3 табл., 54 источника, 3 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, организация, управление персоналом, лидерство, руководство.

Объектом исследования является - влияние лидерства и руководства на управленческую культуру и результаты деятельности организации.

Цель работы – сформулировать рекомендации по оптимизации процесса перехода к лидерскому стилю управления в ПАО «Сбербанк».

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были предложены рекомендации по совершенствованию перехода от руководства к лидерскому управлению в ПАО «Сбербанк».

Экономическая эффективность работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Кастомизация (от англ. customer — клиент, потребитель) в общепотребительном смысле — это «изготовление массовой продукции под конкретный заказ потребителя путем её комплектации дополнительными элементами или принадлежностями, создать у потребителя ощущение, что работа делается лично для него и удовлетворяет его личные потребности.».

Лидерство является процессом, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или на группу. Лидерство, в том смысле, в котором будет употребляться, — социально-психологическое явление.

Регионализация — процесс перераспределения властных компетенций, передачи функций от национального на региональный уровень, появление и развитие новых институциональных форм, отвечающих новой роли регионов в процессе принятия решений на национальном и наднациональном уровнях.

Ребрендинг (англ. rebranding) — активная маркетинговая стратегия; включает комплекс мероприятий по изменению бренда, либо его составляющих: названия, логотипа, слогана, визуального оформления, с изменением позиционирования.

Релевантность - способность соответствовать чему-либо, быть существенным, важным, уместным.

Руководство — умственная и физическая деятельность, целью которой является выполнение подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

Центениалы (от англ. Centennial – столетний) и миллениалы (от англ. Millennium – тысячелетие)– поколение Z и Y. Люди, рожденные в конце 90 и по наст. время и люди, рожденные с 1985 по 2000 соответственно.



## Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические аспекты лидерства.....	14
1.1 Сущность понятия лидерства.....	14
1.2 Концепции изучения лидерства.....	15
1.3 Классификации и виды лидерства.....	20
1.4 Исследование лидерства в бизнесе.....	23
1.5 Влияние лидерства на эффективность деятельности организации.....	29
2 Лидерство в российских компаниях.....	33
2.1 Основные черты российской модели менеджмента.....	34
2.2 Формирование лидерства в России.....	36
2.3 Проблемы лидерства в современной России.....	38
2.4 Исследования в сфере российского лидерства.....	41
2.5 Положение российской модели лидерства среди мировых стилей руководства.....	44
2.6 Сравнение стратегий лидерства в российских компаниях.....	46
3 Анализ лидерства в Томском филиале ПАО «Сбербанк».....	54
3.1 Характеристика деятельности ПАО «Сбербанк».....	54
3.2 Лидерство в ПАО «Сбербанк».....	55
3.3 Исследование поколений Y и Z в ПАО «Сбербанк».....	63
3.4 Анализ наличия лидерства и групп психологических возрастов в Томском филиале ПАО «Сбербанк».....	68
3.5 Рекомендации по усовершенствованию реализации лидерства в Томском филиале ПАО «Сбербанк».....	75
Заключение.....	80
Список использованной литературы.....	83
Приложения.....	88
Приложение А. Опросник: «Деловые качества руководителя».....	88
Приложение Б. Опросник: «Какой вы руководитель?».....	93
Приложение В. Тест для определения психологического возраста.....	98

# **Введение.**

## **Актуальность работы.**

Повышенный интерес в настоящее время к проблеме лидерства определяется, возрастанием роли человеческого фактора в управлении организацией, усложнением процесса управления и зависимости от факторов человеческих отношений.

Лидеру в организации приходится ответить на довольно сложные и значимые вопросы: как оптимизировать производство, как стимулировать работников, какие методы управления использовать и т.д. Как правило, лидер несёт на себе определенную ответственность за организацию и работников, а ответ найти на эти вопросы иногда сложно. В связи с этим, необходимо подробнее изучать феномен лидерства.

В условиях современного бизнеса, когда развитие Интернет – технологий и инфраструктуры привело к глобализации почти любого рынка, данная тема становится одной из самых актуальных. Глобальный экономический рост создает новый уровень конкуренции среди организаций и людей. Глобализация стирает границы между государствами и как следствие между секторами экономики. Чтобы сохранить свою конкурентоспособность на глобальном рынке, российским компаниям необходимо шагать в ногу со временем. Тем не менее, у очень узкого круга российских компаний действительно выходит показать пример лидерства, что и составляет основную проблемную ситуацию. В социокультурных и политических реалиях России не работают существующие и устоявшиеся на западе принципы управления компанией, что сильно затрудняет не только возможность глобального и национального лидерства, но и общей конкурентоспособности фирм на местном рынке.

Компании сталкиваются с проблемой руководства на уровне отделов, цехов, участков и организации в целом, а также с дефицитом лидерских качеств в человеческом капитале. Для организаций по всему миру нехватка лидеров является

одним из самых больших препятствий на пути роста. Качество лидеров сокращается.

Развитию лидерства в настоящее время уделяется значительное внимание в силу того, что качества лидера по своей сути уникальны и своеобразны, а главное так необходимы для осуществления эффективного менеджмента. Для России эта тема особо актуальна, поскольку необходимость построения лидерства связана с процессом глобализации. Положение России в мировом пространстве заставляет искать новые пути эффективного управления и совершенствования лидерских качеств. И в этой сфере не отстает и ПАО «Сбербанк», который около 10 лет назад начал активно менять свою внутреннюю политику в сфере лидерства, и на данном этапе добился значительных результатов в данном направлении.

#### **Проблема исследования.**

В России лидерским качествам долгое время уделялось мало внимания, но сегодня в эпоху глобализации, расширения общественных и культурных связей стране необходимо не только не оставлять свои позиции, но и постигать новые вершины. Особенности национального русского характера во многом определяют тенденцию развития современного российского лидерства. Исследования в этой области не дают полной картины современного лидера, но все же потребность в изучении присущих российской системе качеств управленца очевидна.

#### **Методы исследования:**

*Эмпирические:* Сравнение, наблюдение, описание.

*Теоретического познания:* Гипотетико-дедуктивный.

*Обще логические методы и приёмы:* Анализ, обобщение, классификация, аналогия, дедукция, системный подход.

В быстро меняющейся среде главной задачей является подготовка нового поколения лидеров. Формирование и развитие лидерства требует времени, инвестиций в человеческий капитал, программы развития лидерства. Лидерские качества, лидерские навыки можно приобрести в процессе обучения. Совершенствование лидерских качеств улучшает управление и повышает

вероятность более высокой производительности. Лидерские навыки не должны основываться на отношениях превосходства и высокомерия.

Организации сталкиваются с двумя основными проблемами в поиске и разработке лидеров. Они должны определить квалифицированных кандидатов для заполнения текущих и будущих вакансий лидеров, а также они должны разработать комплексную программу лидерства, культивировать и развивать лидеров завтрашнего дня.

Выделенные на основании различных исследований и особенностей менталитета русского народа основные характеристики российского лидера позволяют судить о возможном пути дальнейшего развития лидерских качеств в России. В то же время немало важно рассмотреть данный процесс на практике, на одной из лидирующих в этой сфере компаний ПАО «Сбербанк». Анализ реализации лидерства в этой области позволит на практике увидеть реальные плюсы и минусы осуществления теоретических данных лидерства.

**Информационную базу** работы составили работы российских и зарубежных авторов, таких как Р.Блейк, Н. Гришакова, Б. Джордж, Р. Кричевский, Д. МакГрегор, О. Мельников, Д. Моутон, Р. Стогдилл, Р. Танненбаум, О. Тид, В. Фадеева, У. Шмидт и др. Данную проблему описывали М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. Они рассматривают стили и виды лидерства. Д. Дорофеев изучает влияние лидера на психологический климат в организации.

В качестве статистической базы использовались материалы, публикуемые в рамках материалов научных исследований и конференций, семинаров и из статей научных журналов, а также кейсы компаний МТС, Сбербанк и др.

**Цель работы** – сформулировать рекомендации по оптимизации процесса перехода к лидерскому стилю управления в ПАО «Сбербанк».

**Задачи работы**, в соответствии с поставленной целью, следующие:

- Изучить теоретические аспекты лидерства;
- Выявить положительные факторы лидерства и его влияние на эффективность деятельности организации;

- Выявить текущее состояние российского лидерства, а также проблемы его становления;
- Сравнить и проанализировать реализацию лидерства в управленческой культуре современных компаний России;
- Проанализировать и выявить недостатки в процессе перехода к лидерскому стилю управления в ПАО «Сбербанк»;
- Предложить рекомендации по оптимизации процесса перехода к лидерскому стилю управления в ПАО «Сбербанк»

# **1 Теоретические аспекты лидерства.**

## **1.1 Сущность понятия лидерства.**

Российская модель менеджмента имеет собственную специфику и стремительно развивается. Данный процесс осуществляется под влияние систем управления других государств, поскольку так или иначе на мировом уровне сталкиваются все модели построения организации и происходит их массовая интеграция.

С каждым годом деятельность российских компаний приносит все больше результатов, а сами компании, в свою очередь, выходят на мировую арену. Функционирование компаний становится эффективным в результате воздействия методов регулирования деятельности ее сотрудников. Одним из таких методов является лидерство.

Лидерство - качество управленца (лидера), которое позволяет направлять работу людей на то, чтобы деятельность компании становилась все более эффективной и результативной. Способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидер должен уметь мотивировать людей, работающих в компании, создавать комфортные условия для работы, которые вызвали бы желание у сотрудников посещать свое рабочее место.

В основе лидерства лежат такие элементы, как власть и влияние.

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Проявления влияния бывают самыми разнообразными. Это могут быть просьбы, приказы, угроза увольнения, идеи.

Власть – это возможность влиять на поведение других. Руководителю необходимо иметь власть, так как он зависит от людей, как в рамках своей командной цепи, так и вне её.

Поговорим немного об истории лидерства.

Понятие лидерства стало появляться в период между 1930-1950 гг., причем оно сразу стало достаточно масштабным и носило систематический характер.

В эти времена проводились исследования, направленные на изучение личных черт эффективных лидеров в различных организациях. В ходе этих исследований появилась личностная теория лидерства. Исходя из нее у всех успешных руководителей есть ряд качеств, благодаря которым они достигли эффективности в своей деятельности и в результате, если бы было возможно выявить эти качества, ими можно было бы научить других людей, чтобы их деятельность начала приносить такие же результаты. Примером таких качеств являются: интеллект, инициативность, общительность и другие. Однако в процессе соотношения вышеперечисленных качеств с личностными качествами руководителей не было найдено каких-то единых.

Одним из главных и сложных вопросов в теории лидерства является выбор стиля поведения, для более эффективного использования человеческих ресурсов в достижении цели. Теория лидерства пытается выявить качества человека, которые позволят оптимальному управлению организацией.

## **1.2 Концепции изучения лидерства.**

Ученые-бихевиористы использовали 3 подхода, для ответа на этот вопрос.

Основными подходами к изучению лидерства являются: ситуационный подход, поведенческий подход и подход с точки зрения личных качеств человека. Рассмотрим каждый более подробно, выделяя теории, на которых они базируются.

### **1. Подход, основанный на личностных качествах лидера. [1]**

Концепция личных качеств основывается на идее существования определенного набора личных качеств, который является общим для всех лидеров.

Подход с точки зрения личностных качеств. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. С 1940 года учёные работают в этом направлении, но без результатов. Ещё не найдены те качества, которые были бы присущи всем крупным лидерам. Наибольшее

развитие этот взгляд на лидерство получил в концепции О. Тида [2], который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, именно такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. Концепция основывалась на том, что, лишь немногие из людей призваны быть лидерами, и большинство людей стремятся к тому, чтобы ими руководили. По этой теории основными качествами лидера являются энтузиазм, физическая и эмоциональная выносливость, дружелюбие, порядочность.

Рассматривая подход, основанный на личностных качествах необходимо обратить внимание на теорию лидерских качеств Р. Стогдилла. В 1948 году он пришел к выводу, что лидеру присущи пять главных качеств: ум, господство, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. [1]

Он сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств, продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако стоит отметить, что личные качества не гарантируют успех в руководстве, на эффективность лидера в значительной степени влияют множество других факторов. Из этого можно сделать вывод, что такого набора качеств, которые присутствовали бы у всех лидеров, не существует. Но не стоит забывать о том, что в рамках данного подхода была выстроена научная база для осуществления процесса приема на работу персонала и его дальнейшего продвижения по личным качествам. Так же стоит отметить, что человек становится лидером не только благодаря своим личностным качествам, что также ставит под сомнение этот подход.

## 2. Поведенческий подход.

Ученые в области теории организации рассматривали эту проблему, с другой стороны. Они изучали не личные качества лидера, а его поведение. Формирование поведенческого подхода связано с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этой концепции, эффективность лидерства обусловлена манерой поведения лидера, что и составляет



содержание понятия «стиль». Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось до середины 1960 г.

Безусловно, личностные качества лидера играют огромную роль в его деятельности. Но все же важнее, не то, что представляет собой личность лидера, а то, как данная личность себя ведет и что делает. Вследствие данного утверждения, исследователями лидерства было предложено несколько теорий, описывающих поведение лидера, которое можно охарактеризовать как стиль лидерства.

Общим с концепцией личностных качеств было то, что опять начался поиск одного-единственного верного пути, но по другому направлению – лидерское поведение. Предполагалось, что можно будет выучиться лидерству, по определенной специально составленной программе. Изучение этого подхода выявило 4 стиля управления [3]: авторитарны, демократический, стиль, ориентированный на работу и на человека.

Основными моделями лидерства, характеризующие поведенческий подход являются: теория «Х и Y» Д. МакГрегора, теория стилей лидерства К. Левина, континуум лидерского поведения Р. Танненбаума – У. Шмидта, управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона, исследования стилей лидерства университета штата Огайо и др.

Первым, кто дал определение и классификацию стилей лидерства был К. Левин. [4] Автор теории выделял три стиля: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарный стиль опирается на законные принуждения и возможность влиять на других людей. Порой такие лидеры ведут себя агрессивно по отношению к подчиненным. К характерным признакам авторитарного стиля также относятся строгий контроль и дисциплина, ориентация только на результат и отрицание социально-психологических факторов. Хотя данный стиль лидерства отлично подходит для кризисных ситуаций, постоянное его использование нерационально.

Демократический стиль лидерства характеризуется коллегиальностью, то есть лидер разделяет со своими подчиненными процесс принятия решений, доверием,

самодисциплиной, поощрением лидером своих подчиненных, инициативой и ответственностью. Данный стиль ориентирован не только на сам результат, но и на способы его достижения. [4]

Либеральный стиль лидерства можно охарактеризовать незначительным влиянием лидера на группу либо полным его отсутствием. Главным отличием от других стилей является то, что руководитель пассивен и предоставляет подчиненным полную свободу действий. [4]

Однако данная теория не получила широкого распространения. И были предприняты попытки усовершенствовать поведенческий подход к изучению лидерства.

Позднее У. Шмидт и Р. Танненбаум предложили модель «континуум лидерского поведения», которая показывает, что лидер имеет широкий спектр образцов поведения по отношению к своим последователям. Важной особенностью подхода Р. Танненбаума- У. Шмидта был акцент на том, что стиль лидерства должен выбираться в зависимости от того, каков источник полномочий лидера. Если власть лидера основывается преимущественно на его личностных качествах, то поведение лидера в большей степени демократическое и ориентировано на отношения; лидер при этом предоставляет последователям большую свободу действий и считает, что они обладают способностью к самоуправлению в условиях правильного мотивирования. Авторитарный же стиль лидерства ориентирован на решения задач, последователям лидер предоставляет наименьшую свободу действий. [5]

Наибольшую популярность среди теорий в поведенческом подходе к изучению лидерства получила «Управленческая решетка» Р.Блейка и Дж. Моутона. «Управленческая решетка» представляет собой матрицу, горизонтальная ось которой отражает интерес лидера к производству (увеличивается по шкале от 1 до 9), а вертикальная — его интерес к людям (увеличивается от 1 до 9).

Наилучшем стилем управления в данной системе выступает групповое управление (9,9). Отношения при таком стиле управления строятся на доверии и уважении. Несмотря на это, изменения в организации могут потребовать смены стилей лидерства. И тогда перед нами возникает вопрос: чем же следует

руководствоваться при выборе стиля лидерства? Ответить на него нам помогут теории ситуационного лидерства. [6]

Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что не существует одного «оптимального» стиля руководства. Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль.

### 3. Ситуационный подход.

Более поздние бихевиористы считали, что необходим ситуационный подход к изучению лидерства, так, как и личностные качества и стиль управления во многом зависят от ситуации, в которую попал руководитель. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных, для того чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. В ситуационном подходе к изучению лидерства полностью отвергаются личностные и поведенческие качества руководителя.

В конце 50-х гг. прошлого века исследователи выдвинули тезисы, заложившие основы ситуационного подхода к изучению лидерства в организации:

- сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли;
- уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера;
- в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными.

В ситуационных моделях акцент делается на внешние факторы, и на их влияние в выборе стиля управления. Но каждая модель включает в себя существенно разные наборы личных качеств и стилей управления. Так же разное определение понятию «эффективность».

К основным теориям ситуационного лидерства относятся:

- модель руководства Ф. Фидлера;
- подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
- модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшара (теория жизненного цикла);
- модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона и др.

Для проводимого исследования наибольший интерес представляет теория жизненного цикла.

Теория основана на том, что стиль лидерства зависит от «зрелости». Зрелость включает две составляющие: профессиональную (квалификация, опыт, навыки) и психологическую (мотивированность работника). В соответствии с уровнем зрелости в данной теории выделяются четыре типа лидерства:

S1 - высокая ориентация на задачу и низкая на людей (давать указания);

S2 - одинаково высокая ориентация на задачу и людей (продавать);

S3 - низкая ориентация на задачу и высокая на людей (участвовать);

S4 - одинаково низкая ориентация на задачу и людей (делегировать).

Согласно данному подходу единый универсальный стиль лидерства отсутствует, и руководитель должен обладать гибкостью и умением приспосабливаться к конкретной ситуации. [7]

Таким образом, не один из подходов не может во всём объеме раскрыть феномен лидерства. В связи с этим имеет значение говорить об комплексном рассмотрении этой проблемы. В этой связи можно интерпретировать лидерство как набор соответствующих личностных качеств отдельного человека (руководителя, неформального лидера и др.), проявляющихся в его поведении в конкретной ситуации, характеризующейся потребностями и личностными качествами общества, группы, толпы.

### **1.3 Классификации и виды лидерства.**

Общепризнанной классификации лидерства нет, но можно выделить два вида лидера в организации: неформальный и формальный.

Неформальный лидер – это член коллектива, не наделённый особыми полномочиями, но который может организовать работу коллектива. Как правило, к таким лидерам прислушиваются и доверяют ему. Является ключевым участником при любых событиях.

В свою очередь неформальные лидеры, в зависимости от выполняемых ролей в группе делятся на:

- организаторов (обеспечивают групповую интеграцию, организуют рабочий процесс);
- инициаторов (выдвижение новых, кардинальных идей, зачастую не задумываются о их реализации);
- генераторов эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- эталоном (является образцом в группе, предметом подражания);
- мастером (является специалистом в каком-либо виде деятельности);
- эрудитом (отличается обширными знаниями во многих областях).

Формальный лидер – это человек, занимающий определенную должность, в обязанности которого входит контроль за работой других людей. Формальные лидеры в зависимости от выбора управления подразделяются на демократичных, авторитарных лидеров.

Авторитарный лидер. Лидер этого типа имеет достаточную власть чтобы навязать свою точку зрения и без колебаний пользуется этим. Его приказы беспрекословно выполняются. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»: [3]

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких предпосылок лидер централизует все полномочия, структурирует работу подчинённых и не даёт им свободы принятия решений. Такой лидер может пойти на уступки и дать возможность принять участие в планировании, или поощрить труд работников вознаграждением. Таких лидеров называют благосклонными. Но лидеры этого типа продолжают структурировать работу подчинённых, и навязывает обязательное исполнение своих приказов и правил, которые чётко регламентирует поведение сотрудников.

Демократичный лидер. Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Д. МакГрегор назвал их теорией «У»: [3]

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

В организациях с демократическим стилем управления доминирует высокая децентрализация. В таких организациях руководитель, объявив цели организации, позволяет определить собственные цели не противоречащих целям организации и самостоятельно находить решение проблем. Оценка работы, как правило, происходит на заключительной стадии её реализации.

Так же можно выделить лидера, сосредоточенного на работе и лидера, сосредоточенного на человеке.

Лидер сосредоточенный на работе, или ориентированный на задачу. Главной задачей такого лидера является разработка системы вознаграждений для повышения

мотивации работников и проектирование задач. Примером этого вида лидерства может служить Ф. Тейлор.

Лидер, ориентированный на человека. В центре внимания у такого лидера стоит человек. Он пытается повысить производительность труда путём установления хороших взаимоотношений в коллективе. Работникам даётся право участвовать в принятии решений, а лидер считается с нуждами своих работников.

Таким образом, выявлены различные виды лидерства, которые различаются по стилю управления, направленности в своей деятельности и по местоположению в служебной лестнице. Обнаружено, что большую роль в деятельности организации играют как формальные лидеры, так и неформальные.

## **1.4 Исследование лидерства в бизнесе.**

Как бы бизнес не зависел от внешних факторов, его внутренняя структура и организация - ключевой фактор к достижению мирового уровня. Невозможно отрицать, что развитость инфраструктуры, бюрократического аппарата, инновационность подходов, сплоченность коллектива, социальная направленность, «прозрачность» - все эти критерии ведут компанию к высокому доходу и лидерству. Но достаточно ли этих качеств, чтобы стать лидером в бизнесе?

### **1. Исследование Билла Джорджа.**

Билл Джорд, профессор Гарвардской Бизнес Школы. Согласно его исследованию, компании обязаны соответствовать следующим признакам: [8]

- Разнообразие и гибкость топ менеджеров и лидеров компаний должно соответствовать разнообразию клиентов. Чем успешнее компания, тем «разношерстнее» клиентский состав.
- Лидеры должны эффективно согласовывать и объединять сотрудников с помощью общей миссии и ценностями компании. При этом, необходимо расширять права и возможности сотрудников, чтобы создать вертикальную или проектную систему организаций.
- Вместо того чтобы управлять компанией группой из 50 лучших лидеров и менеджеров необходимо развивать сотни или тысячи лидеров,

которые будут работать и решать проблемы «на местах». Разработка лидеров с культурными особенностями и требует большего внимания эмоционального интеллекта, самосознания. [9]

## 2. Командное управление.

Подготовленный особой структурой Andersen Consulting Институтом стратегических изменений доклад об «Эволюции управленческого бизнеса». Был проведен социологический опрос 20 западных теоретиков менеджмента и методологов, 100 крупнейших бизнес лидеров и 88 наиболее динамично развивающихся компаний стран Европы и Австрии с США. [10]

Респондентов просили проанализировать различные качества лидера (способность предвидеть новые возможности, умение работать с командой и партнерами, глобальное мышление и т.д.) в прошлом и настоящем, и будущем. Всего существовало 14, выделенных исследованием критериев. Тщательный анализ ответов показал, что большинство респондентов склоняются к точке зрения, что в 21 веке потребуются модели лидерства, построенные на принципе командного лидерства, а не единоличного. Интенсивность слияний и поглощений отдельных компаний, характерных для процесса глобализации, неизбежно ставит вопрос о необходимости сознательного отказа топ-менеджеров от части своей власти и полномочий. Кроме того, интеграция рынков и отраслей экономики заставляет крупные корпорации ослаблять вертикальные иерархии и развивать гибкие, горизонтальные структуры, предоставляя высокую степень автономии своим региональным и функциональным подразделениям.

## 3. Исследование психологического возраста. [11]

В любом возрасте человек может оставаться ребенком. Не имеет значения, сколько лет и зим он уже живет на этой Земле.

Если кратко, то всех людей по степени психологической взрослости можно разделить на 4 группы:

- дети
- подростки



- юноши
- взрослые люди

Беда в том, что переход на следующий уровень не происходит автоматически при наступлении определенного возраста. Если не прилагать усилий, можно надолго застрять на одном из этих инфантильных уровней.

Следует рассмотреть в общих чертах, какая опасность может поджидать на каждом из этих уровней, если не повзрослеть по-настоящему. [11]

1. Ребенок живет по принципу «хочу». Им руководят эмоции и спонтанность. Его кидает из крайности в крайность. Интеллект еще не развит, он полностью зависим от взрослых. Люди, которые застряли на уровне ребенка, не имеют ни малейшего шанса достичь своих собственных целей. Их желаниями и поступками всегда будет руководить кто-то, кто сумел вовремя «повзрослеть». Они всегда будут нуждаться в опеке и до конца жизни будут зависимы от кого-то. Они совершенно не способны на самостоятельные действия по достижению целей.

Жуткая перспектива. Людей, которые так и остались на уровне ребенка, не так уж и много, но, если всё же довелось с такими столкнуться, думаю, понятно, насколько с ними тяжело.

Отличить таких довольно просто. Собственной ответственности — ноль, интеллекта — ноль, зато эмоций, претензий, что окружающие ему что-то недодали — выше крыши.

«Ребенок» по-прежнему считает, что достаточно залезть на табуретку, рассказать стишок, и окружающая среда прямо-таки даст все, что он захочет.

2. Следующий уровень – психологический подросток.

На этом этапе как раз и застревает большая часть людей. Особенно в России.

Для психологических подростков самое главное – это общественное мнение, социальные нормы и стереотипы. Психологические подростки, в отличие от ребенка, уже способны действовать и достигать каких-то успехов, хотя порой очень сомнительных, но им всегда необходимо опираться на мнение других, на правила,

придуманные кем-то. Подросткам необходимы авторитеты – часто у них вообще нет собственного мнения, они просто транслируют навязанные им чужие стереотипы.

Психологическими подростками очень легко манипулировать.

Основная проблема подростка – страх, и основная цель его действий – получить вожаемую безопасность. Подросток желает либо быть «не хуже людей», либо стать «самым крутым».

Следует разделить подростков на два вида:

- неамбициозные;
- амбициозные.

Неамбициозные подростки прежде всего ориентированы на общественное мнение. Они обустривают свой быт «как все» и часто счастливо проживают жизнь «как все».

Одинаково, стабильно, по инерции, проходит день за днем. Жена готовит еду такому же неамбициозному мужу, который с удовольствием играет в танки или смотрит телевизор. Такие «подростковые» пары спокойно жили и отлично себя чувствовали до тех пор, пока не развалился советский союз, и «быть как все» перестало быть гарантией чего-либо.

Хуже всего подросток чувствует себя тогда, когда его привычный мир рушится. Теперь ему придется встать перед выбором — вырасти внутренне и найти в себе взрослого, или остаться подростком и стараться как-то выживать в этом мире. При этом отсутствие статуса «успеха» будет угнетать его каждый день. Ведь для подростка так важен статус!

Амбициозный подросток не готов довольствоваться обычной жизнью, он застрял в стадии поиска достойного подросткового «идеала». Чтобы понравиться такому подростку, человек должен считаться «крутым». То есть, по сути, человек должен быть таким же, как и подросток, амбициозным подростком, не гнушающийся жестокостью, мошенничеством и махинациями. Амбициозные «подростковые» парочки особенно часто возникали в 90-ые. Он бандит, она модель.

Правда, мужчины-подростки имеют тенденцию менять внезапно постаревших подруг на точно таких же женщин-подростков, только посвежее.

Например, именно поэтому тысячи подростков составляют основной доход пластических хирургов. Они с трудом признают свое тело, постоянно пытаются похудеть, нарастить себе что-то и таким образом вписаться в канон. Именно амбициозные подростки больше всех страдают от перехода тела во взрослое состояние.

3. Следующий этап, более зрелый – юношеский. Этап бурного развития интеллекта и формирования собственных ценностей. «Юноше» важнее отстаивать свои убеждения, чем следовать чужим нормам. Это время, когда очень важно защитить свою точку зрения, даже если придется потерять массу времени в бесконечных интеллектуальных спорах.

Юноши продвинулись еще дальше и уже начали развивать свой собственный интеллект. Теперь их привлекают долгие беседы, сложные концепции, многослойные планы на будущее. Себя он воспринимает тоже спокойнее — потому что, если у него есть хотя бы зачатки интеллекта, он понимает, что в подростковом возрасте жизнь не заканчивается.

Юноша уже не просто управляет собой, и научился брать на себя минимальную ответственность. Начитавшись авторитетных мнений, он уже и сам пытается выстраивать какую-то стратегию отношений с понравившимся людьми. Его даже можно было бы спутать со взрослым, если бы не одно «но».

Слова так и остаются словами, а планы — планами. Юноша еще только научился понимать, чего он хочет, но не знает, как это реализовать. Он лучше посетит десять занятий по саморазвитию, 3 года будет читать умную книгу по высвобождению и разморозке своих чакр, чем начнет делать что-то конкретное и дельное, и начнет нормально жить.

4. На 4-м этапе человек, наконец, взрослеет. Он становится уверенным в себе, способным выстраивать с людьми конструктивные взаимоотношения, достигать поставленных целей. У него появляется адекватная картина Мира, и он знает, как

действовать в тех или иных обстоятельствах, даже в самых неблагоприятных. «Взрослый» хорошо справляется со стрессовыми ситуациями и умело управляет своими эмоциями.

Взрослых очень мало. Критически мало. Умных, решительных, умеющих действовать и проявлять себя в отношениях. Умеющих не только брать, но и отдавать. Принимающих себя в своем теле и в своем возрасте, здесь и сейчас. Умеющих строить равные отношения с равным, умеющих наслаждаться человеком, а не только ждать от него даров.

Если же человек переходит на следующий этап, он никогда не вернется к предыдущему. Превратившись в юношу, он уже не станет ребенком или подростком. Иногда его может туда «сбрасывать» в стрессовых ситуациях, но достаточно быстро он будет возвращаться назад.

Фактически данное разделение означает следующее: все данные типы поддаются руководству. Ими может управлять обычный руководитель, ему не обязательно находить к ним подходы, как это делает лидер. С «детьми» и «подростками» ему достаточно вести себя как строгий родитель, и такие взрослые будут исполнять его указания. Проблема в другом, в том, что такой метод работает с «юношами» и «взрослыми», но... Лидер с ними может получать гораздо больший эффект, а именно: Если лидеру удастся найти подход к «юноше», то такой работник выдает гораздо более лучшие результаты, чем тот, который был под управление руководителя. Со взрослыми лидеру еще проще, ибо эти люди уже в полной мере знают, чего они хотят и на что они способны.

В итоге получается, что с психологическими возрастными группами «ребенок» и «подросток» лучше подходит стиль управления «руководитель».

Для «юношеского» и «взрослого» этапа лучше подходит лидер, который помимо просто руководства может добиться гораздо больших результатов благодаря правильному подходу и мотивации работника.

## **1.5 Влияние лидерства на эффективность деятельности организации.**

Эффективность организации напрямую зависит от человека, который стоит у главы компании. Эффективность организации зависит от нескольких факторов, в которых лидер-руководитель занимает значительную часть. К ним относятся коммуникации, персонал, внешняя среда, изменения организации.

*Роль лидера в управлении коммуникациями.* Коммуникации – это посыл и получение информации во время взаимодействия. Сотрудники нуждаются в правдивой информации, т.к. она обеспечивает качественное выполнение заданий и позволяет согласовать планы и намерения с руководством и окружающими. В связи с этим основной задачей лидера в этой сфере является определение цикличности коммуникаций как формальных, так и неформальных. Необходимо так же обеспечить доверие сотрудников к существующей системе коммуникаций. В организации возникает как формальная информация (информация в рамках должностных обязанностей), так и неформальная (направлена на поддержание отношений решений групповых и личных проблем). Обе формы информации могут быть продуктивными в зависимости от эффективности лидера.

Зачастую официальная информация проходит через неформальную коммуникационную сеть, что приводит к искажению поставленных задач. Эффективность в таком случае определяется влиятельностью неформального лидера и лояльности его к официальному руководству. Так же большую роль играет частота общения лидера-руководителя и неформального лидера. Неформальный лидер играет роль хранителя информации и её транслятора. Фактически неформальные лидеры формируют общественное мнение к заданиям руководства. Поэтому необходимо хорошее взаимоотношение между двумя типами лидерства. Высокая продуктивность организации зависит от наличия лидера готового руководить системами коммуникаций, обеспечивая своих сотрудников достоверной информацией.

*Роль лидера в управлении персоналом.* Любая организация – это совокупность стабильных социальных групп, энергия которых может быть направлена, как в созидательном направлении, так и разрушительной. Компетентный лидер способен сформировать группу рабочих, и регулировать производительность труда этой группы. Для большей эффективности он должен учитывать динамику развития группы, и управлять в соответствии с фазой, на которой она находится. Групповая динамика – это поэтапное развитие группы, с отличительными особенностями каждой фазы. Таких фаз существует 4: формирования, взрыва недовольства, выработка групповых норм, выполнения задания. Эффективное лидерство предполагает способность удовлетворить запросы группы на каждом этапе её развития.

Так же эффективность лидера зависит от его способности обеспечивать контроль над различными подчинёнными, уметь находить личный подход к каждому. Выделяют сотрудников, ориентированных на цель (предпочитает совместно с руководителем прояснять конечную цель и самостоятельно разрабатывать план мероприятий по выполнению задания), и ориентированных на задание (предпочитают детализированные задания, расписанные со всеми сроками и ресурсами, чувство комфорта в стабильной обстановке). Лидеру для эффективной деятельности необходимо создать комфортные условия работы для своих сотрудников.

*Роль лидера в управлении внешними связями.* Лидеру зачастую приходится защищать интересы своей организации перед лидерами других компаний. Во внешних связях организации образуют 2 типа отношений

- коалиции (объединение организации, для достижения ощутимых целей);
- партнёрства (взаимоотношения, основанные на взаимных интересах и заранее оговоренному плану).

Лидеру необходимо трезво оценивать силы своих партнёров и конкурентов, и использовать по максимуму весь потенциал для развития своей организации. В коалициях роль лидера заключается в защите общих интересов и взаимодействие с внешними коалициями. Управление партнёрством предполагает выбор характера

отношений с организациями, принятие решений, согласование работы с партнёрами, извлечение выгоды.

В настоящее время практикуется большой спектр технологий по созданию и развитию партнерств. Компетентность лидера в выборе подходящей технологии сказывается на деятельности всей организации.

*Роль лидера в управлении изменениями.* Для развития организации необходимы перемены в ней. Наиболее эффективным путем проведения изменений является проведение их представителями организации, которые обладают полнотой власти, а также определенным авторитетом, для организации группы сторонников. Эти изменения воплощает в жизнь лидер, так как он обладает:

- определенной информацией, благодаря которой он видит достоинства и недостатки своей организации, и может предвидеть влияние внешних факторов на эти изменения;
- специалистами, которые рассмотрят изменения с разных точек зрения и могут высказать свои идеи для большей эффективности;
- ресурсами для внедрения своих идей в организацию.

Для получения максимального эффекта лидер может действовать в двух направлениях: создание уверенности в сотрудниках о необходимости проведения изменений, и реструктуризация организации и разрешение проблем между подразделениями.

Эффективность проведения так же связана со способностью руководителя сформировать ответственность за выполнение изменений среди своих работников. Ответственное отношение работников непосредственно связано с эффективностью организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что роль лидера в организации заключается в управлении основными компонентами организации. К ним относятся коммуникации, персонал, внешняя среда, изменения в организации. Для эффективного управления организацией лидеру необходим качественный анализ существующей ситуации в компании и тщательной подборке способа управления.

*Выводы по первой главе.* В главе первой раскрыты теоретические аспекты понятия «лидерство». Разобраны основные подходы к понятию лидерства, выявлены недостатки и достоинства таких подходов, как ситуационный поведенческий и подход с точки зрения личностных качеств. Проанализировав эти подходы, лидерство определялось как набор соответствующих личностных качеств отдельного человека, проявляющихся в его поведении в конкретной ситуации, характеризующейся потребностями и личностными качествами общества, группы, толпы.

Так же были рассмотрены различные виды лидера. Были рассмотрены формальные и неформальные лидеры, которые зависят от положения в служебной лестнице. Рассматривались лидеры в зависимости от направленности своей деятельности, а также в зависимости от стиля правления (демократичный и авторитарный)

Так же была рассмотрена зависимость эффективности стиля управления руководителя и лидера по группам психологических возрастов. В итоге получается, что с психологическими возрастными группами «ребенок» и «подросток» лучше подходит стиль управления «руководитель». Для «юношеского» и «взрослого» этапа лучше подходит лидер, который помимо просто руководства может добиться гораздо больших результатов благодаря правильному подходу и мотивации работника.

В последнем параграфе анализировалась роль лидера в эффективности организации, роль его в управлении коммуникациями, персоналом, внешней средой и изменениями. Выявлена зависимость между эффективностью лидера и эффективностью организации, а также обозначены задачи в каждой сфере управления.



## **2 Лидерство в российских компаниях.**

Рассмотрев теоретическую часть исследования, перейдем к анализу лидерства в российских компаниях.

Проводя анализ, необходимо уделить внимание развитию лидерства в России. Перед российскими компаниями сейчас стоит ключевая задача – развитие лидерского потенциала на всех уровнях организации. Для достижения данной цели многие топ-менеджеры приглашают зарубежных специалистов, которые бы смогли внести и свой вклад в развитие лидерства и корпоративной культуры.

Из истории развития российского бизнеса мы можем понять, что страна обладает мощным потенциалом для развития лидеров. Дух предпринимательства за десятилетия существования в стране плановой экономики не погиб. Время после распада СССР показало, что в России бизнес-лидеры способны составить конкуренцию на глобальном рынке. [12]

Порой удивляет, какой волей к победе обладают российские бизнесмены, они привыкли добиваться своей цели любой ценой. Перед сложностями они отступать не привыкли, чему содействует также высокая вера в свои силы и желания действовать.

Однако в российских компаниях существуют некоторые особенности, затормаживающие процесс развития лидерства: [12]

Личные отношения находятся в приоритете над профессиональными (в российских компаниях зачастую складывается иерархия, основанная на личных связях противоречащая профессиональным требованиям);

Большинство российских бизнес-лидеров не умеют работать в команде и налаживать командный подход в организации;

Так как в российских компаниях остается актуальна проблема коррупции на разных уровнях организации, руководители применяют тотальный контроль. Такие методы препятствуют децентрализации и делегированию полномочий, необходимых для развития лидерства;

Во многих российских компаниях нет достаточного опыта в развитии персонала.

Российским компаниям необходимо как можно раньше осознать, основные препятствия, тормозящие развитие лидерства, тогда и процесс развития лидерского потенциала у бизнесменов не заставит себя ждать.

Но какие методы необходимо предпринять для его развития?

## **2.1 Основные черты российской модели менеджмента.**

Наряду с существующими американской, японской, немецкой и многими другими уже сложившимися моделями менеджмента развивается и российская система управления. Поскольку каждая из них имеет свои характерные особенности, обусловленные как государственно-экономическими, так и национальными факторами, возникает необходимость рассмотреть и определить направление развития российской системы управления и выявить основные тенденции управленческой деятельности.

Обращаясь к российской модели менеджмента, следует сразу отметить, что данная система управления находится в состоянии развития и совершенствования, поэтому попытаемся выделить те факторы, которые оказывают непосредственное влияние на процесс ее становления. Безусловно, невозможно не указать на то, что российская система управления во многом складывается революционным путем в освоении методов современного менеджмента.

Настоящая обстановка в экономической сфере определяется стремительным ростом и высокой скоростью протекания социально-экономических, политических и других процессов, формирующих среду существования российского менеджмента. Более того формирование современной российской модели происходит с учетом западных и восточных культур, поскольку Россия по своему территориальному расположению является евроазиатской страной. Часто российский менеджмент понимают, как обобщенную мировую модель, но с учетом исторических и национальных особенностей русской культуры. Одной из отличительных черт российского менеджмента безусловно является всеобщее признанный научно-

интеллектуальный потенциал, способствующий благоприятному развитию управленческих качеств и образованию команд высококвалифицированных менеджеров. Из-за тесной связи экономической и политической сферы возникают определенные трудности в управлении, в частности процессы развития рыночных отношений в разных регионах отличаются своей неоднородностью.

Формирование национальной модели менеджмента во многом происходит благодаря тесной взаимосвязи культур, что предполагает их непосредственное сравнение и последующее выделение наиболее подходящих перспектив для развития российского менеджмента. В силу того, что функции менеджмента универсальны для всех существующих управленческих систем, следует обратить внимание на национальную систему ценностей, из которой в свою очередь можно выделить вполне логически обоснованные признаки русского стиля менеджмента (см. табл. 1).

Таблица 1. Признаки русского стиля менеджмента.

Признак	Суть
первый признак	похож на американский, характеризующийся ориентацией на конечный результат, индивидуализмом в принятии решений, использованием разнообразных средств и методов достижения поставленных целей
второй признак	заключается в демократизме общения с сотрудниками, умении использовать социально-психологические методы активации труда работников
третий признак	присущий только российскому менеджменту и отличающий его от западного, состоит в осуществлении функций контроля и регулирования процессом (циклом) в целом - от поставки всех видов ресурсов, комплектующих, запасных частей к оборудованию, производства продукции и услуг до сбыта и товаропродвижения
четвертый признак	заключается в горизонтальной интеграции на основе диверсифицированных стратегий проникновения на региональные рынки, участия в выборах губернаторов и мэров городов с целью лоббирования интересов хозяйствующего субъекта на территориальном рынке
пятый признак	заключается в направлении в органы государственной законодательной ветви власти федерального и субъектного уровней менеджеров, представляющих интересы корпорации, для профессиональной деятельности по совершенствованию законодательной базы, налоговой, таможенной и судебной систем
шестой признак	состоит в недоверии менеджеров высшего звена своим подчиненным и не использовании права делегирования части функций и полномочий менеджерам среднего уровня, а также в неумении стимулировать, определять эффективные экономические механизмы управления коллективом менеджеров, выявлять перспективы карьерного роста

Данные таблицы 1 отражают основные отличительные характеристики российского менеджмента, что немало важно для понимания его положения по отношению к другим странам. Это сравнение необходимо в условиях культурного взаимодействия, поскольку только таким путем можно оценить процесс построения модели российского менеджмента.

Формирование менеджмента в России незавершенный процесс, как и его научное, а также практическое исследование. Недостаточность знаний в этой области выражается еще и в сложной национальной культуре русского народа. К тому же многие рассматривают российский менеджмент как культурный феномен, что не позволяет дать объективную оценку явлению его построения. Русская ментальность накладывает значимый отпечаток на систему управления. В контексте данного факта трудно дать однозначную характеристику российской модели, но попробовать стоит.

## **2.2 Формирование лидерства в России.**

Особую роль в формировании российского лидерства сыграл менталитет русского народа. И в настоящее время особенностям национального характера в российской модели менеджмента уделяется особое внимание, что отражает идентичность нашей страны и на мировом уровне. Исследования русского менталитета как совокупности умственных навыков и духовных установок, а также соответствующих им поведенческих проявлений, во многом помогают, например, понять, почему в советский период победили коммунистические идеи и как русские люди под их воздействием и не только каждый раз приспосабливались к господствующей идеологии. Под влиянием постоянных изменений в стране на протяжении многих лет формировался и продолжает формироваться абсолютно несравнимый ни с каким другим менталитет русского народа. В общем смысле такое становление происходило в процессе социально-психологических, политико-экономических и природно-климатических явлений, сопровождающих путь развития нашей страны.

Следует заметить, что менталитет каждой страны, а, следовательно, и особенности лидерства, настолько различны и ярко выражены, что все могут выделить в Германии - пунктуальность, в Англии – консерватизм, в Америке - прагматизм, в России - патернализм, доброжелательность, но в то же время небрежность. Именно менталитет определяет поведенческие установки в любой модели менеджмента.

Обратимся все же к системе управления в России. По словам Николая Бердяева [13], "русская душа хочет священной общности, богоизбранности власти. Природа русского народа сознается как аскетическая, отрекающаяся от земных дел и земных благ". Данное выражение вряд ли можно отнести к американцам, французам или англичанам. И все-таки в чем же та самая оригинальность российского лидера?

Патернализм постоянно сопровождает русского человека, и многие века люди жили, придерживаясь такому принципу подчинения, "Вот приедет барин - барин нас рассудит". На основе русских патерналистских традиций и установился русский стиль лидерства, основными признаками которого стали навязывание идей и соответствующее принятие решений за других людей. В наши дни современные зарубежные авторы описывают существующий в российском бизнесе патернализм так: "Если руководители пытаются объяснить вам что-то, они не очень терпеливы, они говорят, что это должно быть сделано и точка... Просто сделайте это, в противном случае попросят кого-то другого. Это проблема России – "инициатива наказуема", если высунешься, головы не сносить. Проявлять самостоятельность – это не для русских, потому что это означает большую ответственность, а это то, чего они не желают. Они хотят получать зарплату и не иметь проблем". Замеченная тенденция российского лидерства является национально-исторической особенностью российского человека. Эту особенность нельзя не принимать во внимание, говоря о формировании современного российского лидера.

Национальные особенности проявляются как в каждом отдельном работнике, так и во всей организационной модели в целом. Поэтому говоря о лидерских качествах в России, важно понимать, что в начале 21 века в практике

организационного управления еще преобладают советские модели и приемы, хотя в настоящее время происходит постепенный переход к более демократическим методам. Современный российский лидер формировался и продолжает свое становление с советского периода, условий перестроечной и постперестроечной систем, оказывающих влияние на его качества.

### **2.3 Проблемы лидерства в современной России.**

В настоящее время, когда Россия переходит от традиционного, индустриального общества к современному постиндустриальному, возникает проблема модернизации, быстрой смены основных ценностей и стереотипов. По-прежнему в российском обществе продолжают существовать все три вышеперечисленных типа. В этой связи проявляется парадокс, связанный с существованием в российской модели менеджмента управляющих звеньев, разделяющих ценности трех противоречащих друг другу типов обществ. Данная проблема несомненно представляет трудности для лидеров трудовых коллективов и для всей системы руководства в целом.

Считавшаяся недавно вполне эффективной система моно-лидерства, которая предполагает управление лишь на самом верхнем уровне иерархии, в силу происходящих в стране и в мире изменений в настоящее время требует принципиальных преобразований. Эти изменения в первую очередь связаны с процессом глобализации мировой экономики. В данном контексте необходимо упомянуть слова президента Европейской школы менеджмента и технологий Д. Ф. Абеля [7], который говорит, что нынешние изменения приводят к дисбалансу между менеджментом и лидерством и, как следствие, появляется все большая потребность в лидерстве. Процесс глобализации предполагает соответствующие изменения, но "все изменения требуют преобразований, а все преобразования требуют лидерства – не просто рутинного менеджмента". В работе "Лидерство: российский контекст" Е. С. Авраменко [12] выделяет следующие проблемы, осложняющие развитие лидерских качеств в России:

- единоначалие, заключающееся в авторитарной модели лидерства;

- большая дистанция власти, которая осложняет развитие российского лидерства;
- каскадирование лидерства, то есть своего рода копирование стиля верхнего уровня управления нижними;
- неумение работать в команде, что тормозит процесс создания командной среды в российских компаниях;
- доминирование личных отношений над профессиональными, что ведет к снижению профессиональных требований;
- отсутствие роста и культуры управления персоналом компании, что вызывает проблему в сфере управления персоналом;
- чрезмерный контроль и отсутствие способности к распределению руководства, ведущие к неэффективности процесса принятия решений и размытой структуре ответственности отдельных кадров;
- отсутствие опыта построения и развития корпоративной культуры, как проявление несостоятельности функциональной структуры организационного управления;
- низкая культура владения современными технологиями, которая проявляется в неумении использовать технические навыки и современные компьютерные технологии.

В рамках программы по изучению глобального лидерства и эффективности организационного поведения, осуществляемой под названием проекта GLOBE, было проведено международное исследование стилей лидерства в начале перестройки с целью выявления профессиональных качеств управленцев в настоящий период и ориентаций лидеров на будущее. [12]

Представленные результаты исследования (см. рис.1) показывают тенденцию развития российского лидерства. Из приведенных данных можно установить, что по сравнению с западными странами ситуация в России предполагает наличие существенной дистанции власти. В компании это определяется взаимоотношениями, например, между начальником и подчиненным. Также нужно отметить, что эта

проявляемая тенденция должна постепенно сойти на нет, что будет выражаться в сокращении существующей дистанции. В то же время видно, что такие качества лидера как внимание к людям, ориентация на будущее и нацеленность на результат в современной России представляют определенную ценность для развития российской модели менеджмента.

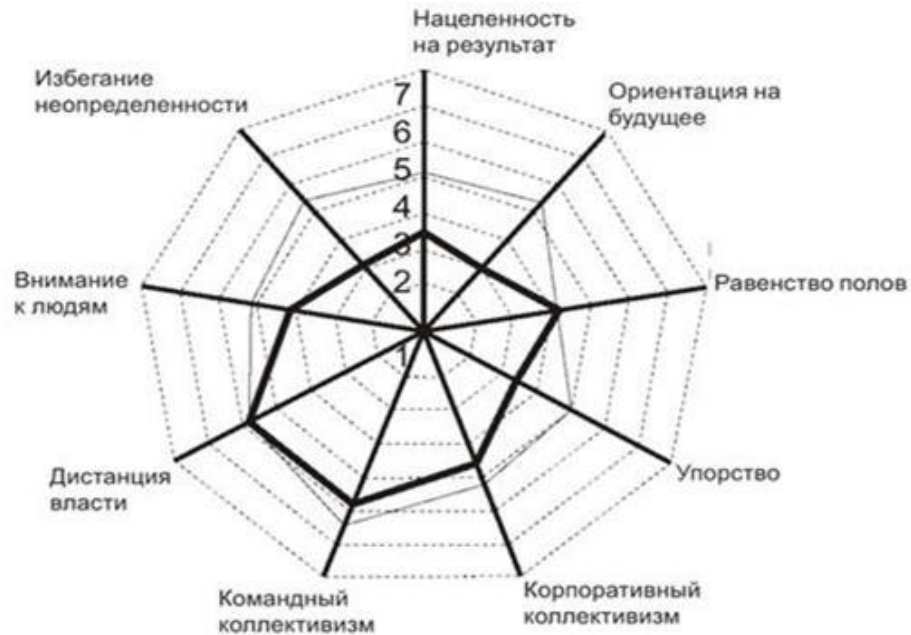


Рис. 1. Что есть

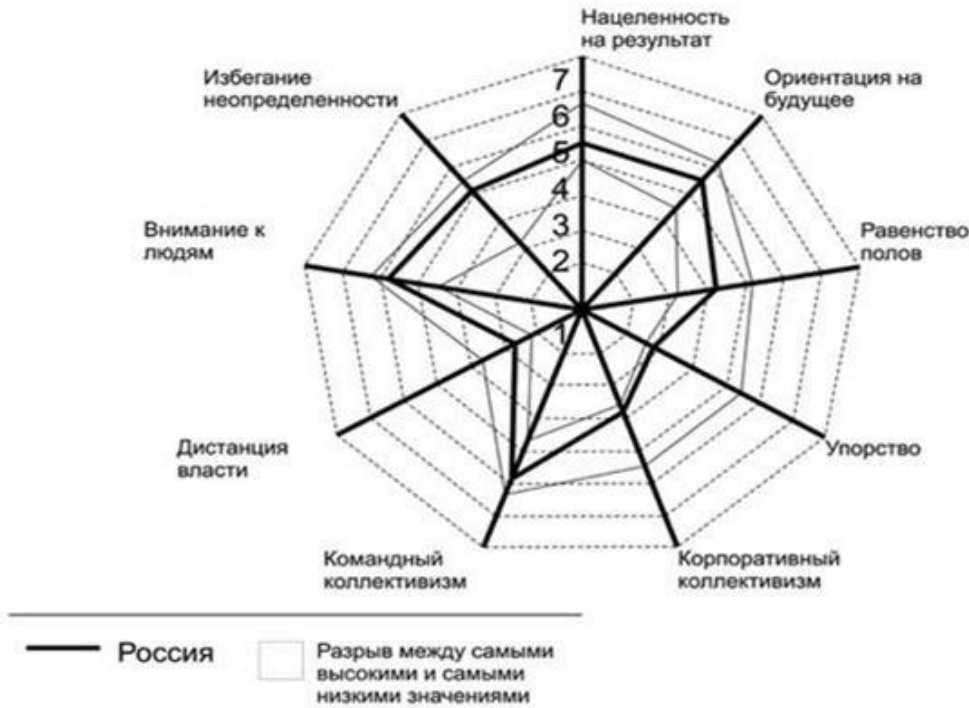


Рис. 2. Как должно быть

Рисунок 1. Тенденции развития Российского лидерства.



Все отмеченные на представленных рисунках количественные результаты опроса 17 тысяч руководителей из 62 стран мира отражают общую мировую тенденцию в условиях широкого распространения глобализации. И все же обращаясь именно к стилю лидерства и перспективе его развития в России важно отметить, что формирование ценностей глобального менеджмента будет осуществляться возможно меньшими темпами, нежели в развитых странах, но несмотря на указанные трудности будет происходить.

## 2.4 Исследования в сфере российского лидерства.

В условиях интеграции общественных связей необходимость в развитии лидерских качеств очевидна. Современной России в этом смысле как никогда важно удерживать свою планку на мировом уровне, а значит совершенствовать стили управления организацией и рабочим персоналом. По данным исследовательской компании «Малакут – HR-исследования и решения» исследования «Лучшие компании в развитии лидеров в России 2011» актуальность развития лидерства наиболее высоко ценится организациями, заинтересованными в расширении и укреплении своего бизнеса (см. рис.2). [14]

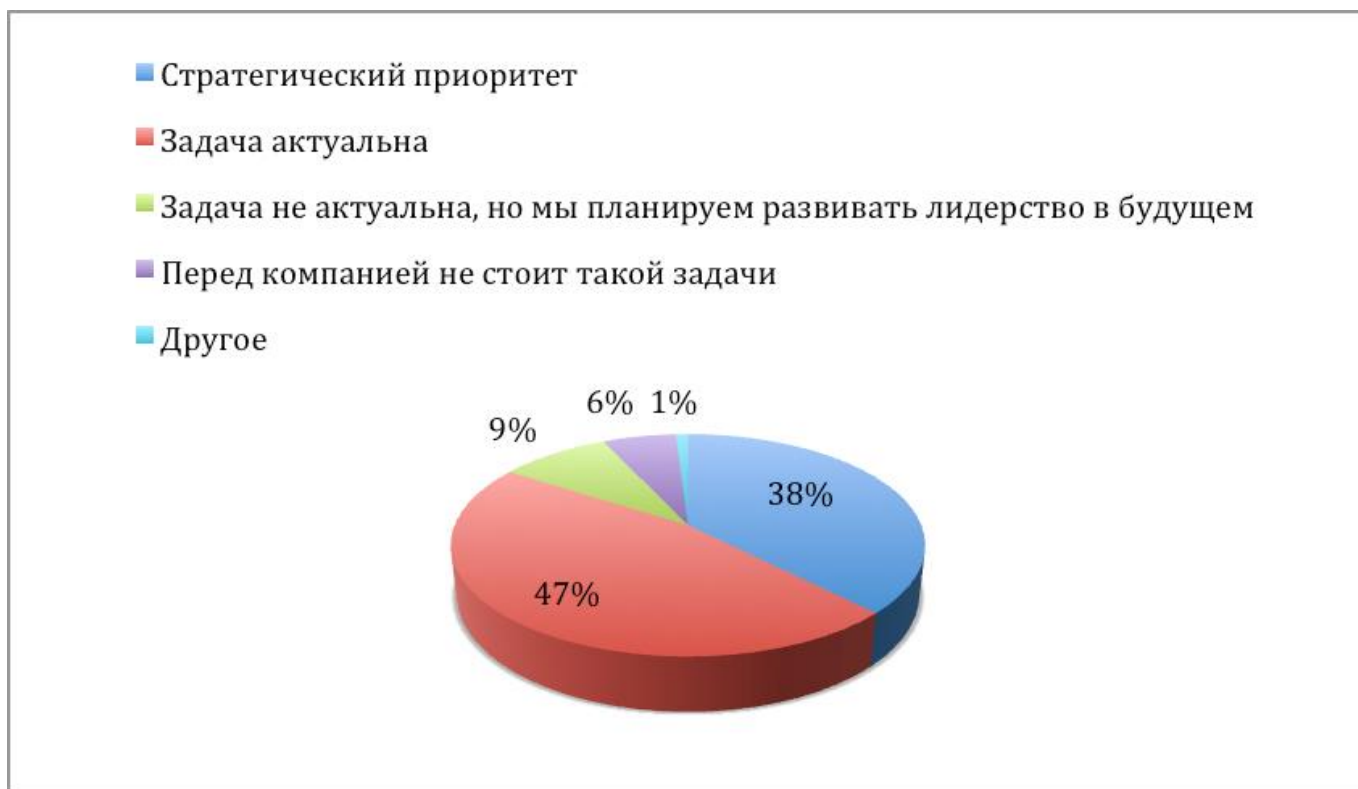


Рисунок 2. Приоритетность развития лидерства в компаниях

По результатам опроса можно заметить и то, что отсутствие стремления к развитию лидерских качеств проявляется всего лишь у 6% респондентов, что еще раз подтверждает всеобщую тенденцию к созданию компаний с высоким лидерским потенциалом. Используя такое понятие как индекс лидерства, показывающий способность и возможность развития лидерства в компании и отражающий 9 факторов, необходимых для создания организационной среды, можно выявить, что средний индекс лидерства России по десятибалльной шкале равен 7,2. Это значение относит страну к категории развивающих лидерство. Потребность в лидерах в России также высока. Опрос среди российских компаний показал нехватку работников, отличающихся лидерскими качествами. Представленные на рисунке 2 данные позволяют понять, что нынешние руководители осознают проблему лидерства и ставят перед собой цель развития лидерских качеств у рабочего персонала.

Рассматривая результаты опроса владельцев бизнеса, можно отметить, что согласно их мнению, не все компании нуждаются в лидерах. Однако и следующие данные (см. рис. 3) отражают существенную потребность в лидерах, хотя и меньшую.



Рисунок 3. Результаты опроса: «Нужны ли российским компаниям лидеры?».

Такую тенденцию связывают с осознанием того, что настоящий лидер должен находиться в постоянном совершенствовании как своих навыков и качеств личности, так и методов, и стилей управления.

На основании проведенного исследования были составлены диаграммы, показывающие, как сотрудники компании относятся к необходимости лидеров и их развитию (см. рис. 4).



Рисунок 4. Результаты опроса: «Нужно ли развивать лидерство в российских компаниях?».

Из анализа полученных данных были сделаны выводы:

1. Опрошенные на 100% не уверены в необходимости лидеров и их развитии;
2. Положительной тенденцией является то, что руководители компаний осознают значимость лидеров. По данным 4 рисунка видно, что в вопросах развития лидерства четкого мнения руководители не имеют;
3. Поэтому мы наблюдаем явный разрыв между необходимостью в лидерах и их обучению и развитию в ряде компаний.

## 2.5 Положение российской модели лидерства среди мировых стилей руководства.

Положение российского лидерства в мировом пространстве было исследовано Г. Хофстедем, нидерландским социологом. Полученные им из косвенных источников, то есть из литературных и экспертных оценок, данные не могут отражать точную обстановку и положение лидерства в России. В этом смысле методика Г. Хофстеде постоянно привлекает к себе внимание. Вот и российский социолог А. Наумов был заинтересован его идеями в области кросс-культурного менеджмента и на основе конкретного эмпирического исследования выявил наиболее точные результаты (см. табл. 2). [15]

Таблица 2 - Результаты международных сравнительных исследований культур, проведенных по методике Г. Хофстеде.

Страна	Степень развития индивидуализма	Степень избегания неопределенности	Дистанция власти
США	91	46	40
Германия	67	65	35
Япония	46	92	54
Россия*	50 (41)	90 (68)	90 (40)

Примечание: \* первое значение каждого индекса получено в исследованиях Г. Хофстеде на основе анализа косвенных источников о ментальности русских; цифра, указанная рядом в скобках получена на основе эмпирических исследований А. Наумова.

Выделенные в сравнительную характеристику страны представляют особо расхожие результаты исследования. При этом существенное различие исходных данных является причиной того факта, что А. Наумов обращался к администраторам, бизнесменам, а Г. Хофстеде к народному мнению. По данным таблицы 2 можно сделать вывод, что в России мало развит индивидуализм и избегание неопределенности занимает промежуточную позицию. В данном контексте учитывается эмпирический результат.

Говоря о лидерстве, не стоит забывать о том, что понятия лидер и менеджер не являются синонимами, несмотря на то, что они имеют одинаковую взаимодополняющую ценность в управлении компанией. Компания под сильным руководством, но без хорошего лидера в итоге потеряет мотивационные установки и перестанет развиваться, и наоборот, компания, в которой есть эффективный лидер, но не имеет сильного менеджера может быть успешна в начале своей работы, но она не долго продержится на высоких позициях с хорошими показателями, так как без управления организация в конечном итоге потерпит фиаско.

Качества лидера и менеджера тоже отличаются.

У лидера они следующие:

- равнодушие к сотрудникам;
- стремление проявить инициативу;
- новаторство;
- доверие в кругу подчиненных;
- решительность;
- обладание личной властью;
- умение вдохновить людей;
- гибкость, желание к постоянным переменам.

В свою очередь менеджер обладают следующими качествами:

- рациональность действий;
- умение пользоваться властью;
- аналитический склад ума;
- трезвость мышления;
- наличие должности в компании;
- способность контролировать ситуацию;
- необходимые профессиональные навыки.

Для того, чтобы было проще управлять системой лидерства, в менеджменте ввели такое понятие, как стратегия. С помощью стратегии лидерства можно определить какими качествами и знаниями необходимо обладать лидеру,

необходимое количество руководителей в компании, а также цели, которые лидеры должны будут осуществить. Все это можно определить только благодаря доскональному изучению имеющейся ситуации в компании. С помощью четко определенной стратегией лидерства, компания сможет достигать поставленных целей в более ранний срок, а также используя меньшее количество ресурсов.

## **2.6 Сравнение стратегий лидерства в российских компаниях.**

Данные компании были выбраны не случайно, так как именно они занимают лидирующие позиции на рынке товаров и услуг, как в России, так и за рубежом. А их руководители – яркие представители лидеров. Так как же в них реализуется и развивается лидерство? Проведя небольшое исследование, представим сравнительные характеристики в области реализации лидерства и его стилях в трех представленных компаниях.

МТС вошла в пятерку лучших по результатам исследования «Кто лучший в развитии лидеров в России». За основу анализа был взят кейс компании МТС на портале Trainings.ru, проекты компании по развитию лидерства, а также опубликованное в «Вестнике McKinsey» интервью экс-президента организации Василия Сидорова, в котором он рассуждает о проблеме развития лидерства. [16]

На рынке России МТС – самый огромный оператор сотовой связи на сегодняшний день. Его бренд известен каждому, и любой россиянин без замедления догадается, кому относится знаменитый символ яйца. Компания МТС, несомненно, является лидером в своей сфере. Однако, чтобы добиться такой позиции организации пришлось приложить немало труда.

Когда стоит выбор, какой оператор сотовой связи лучше, мы, прежде всего, обращаем внимание на качество связи. Основной задачей компании МТС было построить качественную сеть, которую невозможно было бы сравнить с конкурентами. Компания МТС старается увеличить свою выручку благодаря улучшению сетей, которая дает возможность укрепить позицию на рынке и расширить базу клиентов.

МТС активно использует такой метод ведения бизнеса как регионализация, то есть для каждого региона России выбирается свой подход, при котором учитывается специфика отдельного региона. Такой метод можно отнести к фокусированию на дифференциации, то есть компания хочет угодить каждому клиенту и именно поэтому старается использовать индивидуальный подход. Благодаря регионализации МТС является лучшим среди своих конкурентов

Абонентская база компании МТС ежегодно растет, за последний год рост числа клиентов можно объяснить появлением бюджетных телефонов МТС. Эти телефоны обладают всеми необходимыми свойствами, которые требуется современному человеку, однако в цене прослеживается существенное различие. Однозначно можно сказать, что цена смартфона МТС по сравнению с конкурентами намного ниже, тем самым данные смартфоны пользуются спросом и приносят дополнительную прибыль компании. Такой метод к развитию компании можно назвать фокусирование. Предприятие предоставляет уникальную возможность на выгодных условиях приобрести телефон конкретному сегменту покупателей, которых интересует данная ценовая категория.

Используя кейс компании МТС можно понять, что ближайшей целью предприятия является привлечение к пользованию услуг компании МТС как можно больше людей бюджетной сферы, таких как, учителя, служащие государственных учреждений, медработники и многие другие. Применяя лозунг, что тем самым старшие родственники будут в курсе событий детей и внуков, лидирующий оператор сотовой связи намерен расширить абонентскую базу и увеличить прибыль.

Был проведен опрос. На улицах испытуемым предлагалось ответить только на один вопрос, какого оператора сотовой связи они предпочитают [16]. Результаты представлены на диаграмме (см. рис. 5). Можно с уверенностью сказать, что МТС является абсолютным лидером в своей сфере среди потребителей.

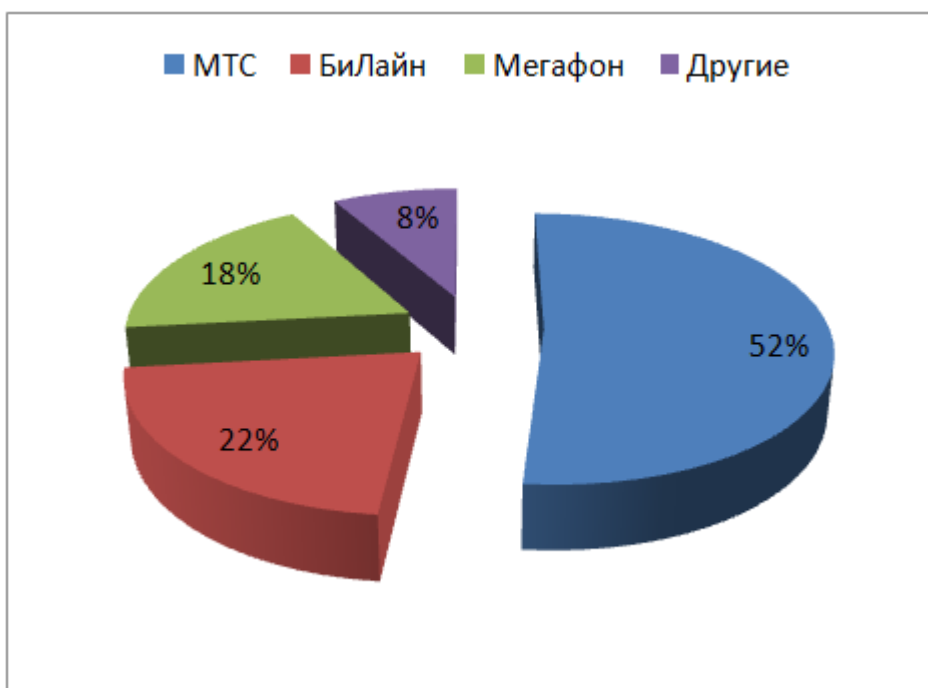


Рисунок 5. Предпочтение людей в выборе оператора сотовой связи.

Если же говорить про лидерство, то его эффективному развитию в компании уделяют огромное значение. В МТС существуют несколько программ по развитию лидерского потенциала сотрудников: «Академия успеха», созданная для директоров регионов и их преемников, и уникальный проект «ДНК лидерства МТС», направленная на развитие ключевых руководителей. [16]

В компании действует как культура развития лидерства, так и культура лидерства. Культура лидерства отражена в слогане компании «На шаг впереди».

Говоря о теориях, которые легли в основу программ по развитию лидерства, то в компании придерживаются нескольких, а именно: ситуационного подхода и подхода «поддерживающего» лидерства, т.е. руководитель всячески помогает сотруднику компании развиваться и развивает их для достижения эффективности и результативности.

Экс-президент компании, отвечая на вопрос о стиле управления, отметил, что не придерживается жесткого иерархического управления. Он старается выслушать сотрудников, позволяет им высказаться и применяет командный подход к обсуждению различных аспектов деятельности организации. [17]



Сопоставляя проанализированные материалы с теоретическими данными, сделаем вводы: стиль лидерства – демократический, управление соответствует наилучшему типу – групповому управлению, а тип руководства по теории жизненного цикла – делегирующий.

ПАО «Сбербанк» - является крупнейшим коммерческим банком в Российской Федерации и Европе. Этот банк выступает главным кредитором экономики России и играет крупнейшую роль на рынке инвестиций.

Лидирующий банк старается угодить каждому клиенту и использует индивидуальный подход для удовлетворения нужд потребителей. Сбербанк занимается обслуживанием как физических, так и юридических лиц, предприятий различных видов бизнеса, учреждений государства и многих других. Банк предлагает множество вариантов предоставления услуг, такие как: вклады, кредиты, различные переводы и многое другое.

Немаловажный фактор, влияющий на развитие успешного лидерства, является эффективность предприятия, поэтому Сбербанк прикладывает множество сил, чтобы достичь максимальной рентабельности. А это возможно благодаря сплоченному коллективу и высокой производительности работников, именно поэтому банк серьезно относится к подбору персонала и тщательно следит за исполнением работы.

Однако не стоит забывать про стратегию лидерства по издержкам, которой также придерживается компания. Чтобы уменьшить издержки, банк сокращает число работников. Тем самым остается только качественный персонал, и банк имеет меньшие расходы.

Говоря про стратегии лидерства Сбербанка, нельзя не упомянуть создание Корпоративного университета Сбербанка [18]. Он является одним из необходимых составляющих успешного лидерства среди конкурентов. Деятельность университета направлена на подготовку и улучшение кадров управления мирового уровня и на гарантию высокого положения бренда работодателя. Создание университета еще раз напоминает нам, что Сбербанк заботится о своем персонале и хочет предоставить шикарную возможность для улучшения навыков персонала.

Изучив стратегию развития Сбербанка на 2014 - 2018 года, выяснилось:

Деятельность банка базируется на трех важных ориентирах: «Я – лидер», «Мы – команда», «Все – для клиента» [19]. Именно под ориентиром «Мы – команда» и кроется реализация лидерства.

Под лидерством в Сбербанке понимается «готовность принимать на себя ответственность, постоянное развитие и совершенствование». Руководство компании подчеркивает, что лидерство должно реализоваться на всех уровнях организации – «наша задача, чтобы сотрудники были лидерами вне зависимости от занимаемой ими должности, активными участниками процессов развития и улучшения работы Банка», а также «эффективными руководителями». Главная задача Сбербанка – работать на общий результат сплоченной командой и помогать расти и развиваться коллегам. [19]

Что касается программ по развитию лидерства то в Сбербанке, то к компании их множество: от деловых игр до семинаров западных преподавателей и тренеров.

Итак, бесспорно то, что в компании руководство применяет демократический стиль лидерства, ориентированные на отношения; в Сбербанке придерживаются наилучшего стиля управления – групповое управление.

ОАО «Магнит». Данная компания явно находится на порядок ниже, чем в МТС и Сбербанк. Проанализировав интервью Сергея Галицкого [20], лидера компании «Магнит» в программе «Капиталисты на Дожде, были полученные следующие данные:

Сергей Галицкий придерживается мнения, что лидерами рождаются, а не становятся, и только 3-4% людей имеют дар топ-менеджера или лидера. [5] Он выделил ключевые качества, которыми должен обладать управленец, к которым относятся: готовность учиться, открытое сознание, энергичность. Несмотря на то, что четкого ответа о программах развития лидерства получить не удалось, стоит отметить, что руководитель стремится создать мягкий климат для работников, чтобы они чувствовали себя внутри компании как в семье. [20]

В программе также были представлены мнения сотрудников компании. Все сотрудники убеждены, что Сергей Галицкий проявляет мягкое отношение к

сотрудникам, он старается вовлечь подчиненных в детальные обсуждения стратегий, изменений в компании, предоставляет им право принимать решения, а также оставляет и право на ошибку. Сам же руководитель ОАО «Магнит» подчеркивает, что раз топ-менеджеры проявляют желание дополнительно работать, то его стиль управления выбран правильно. Итак, мы получили такие результаты: стиль управления – демократический, тип руководства - ориентация в равной высокой степени, как на задачу, так и на отношения, стремление к групповому управлению, но пока он в компании Магнит не достигнут, стиль управления – «управление посередине». [20]

Обобщив полученные данные, построим таблицу (см. табл. 3), отражающую сравнительные характеристики реализации лидерства в трех компаниях.

Таблица.3 «Сравнительный анализ реализации лидерства»

<b>Название компании</b>	<b>МТС</b>	<b>Сбербанк</b>	<b>Магнит</b>
Проекты по развитию лидерства	«ДНК лидерства МТС»	От деловых игр до семинаров западных преподавателей и тренеров	Нет четких программ по развитию лидерства
Стиль лидерства	Демократический	Демократический, ориентированный в большей степени на отношения	Демократический
Тип руководства	Делегирующий(S4)	Делегирующий(S4)	Высокая ориентация и на задачу и на отношения (S2)
Лидерское поведение	Групповое управление	Групповое управление	Управление посередине

Анализируя данные из таблицы 3 видно, что крупные компании стремятся к эффективному развитию лидерства на всех уровнях организации, как это происходит в Сбербанке и МТС. Для полной реализации стратегии лидерства компаниям следует разработать четкие программы по развитию лидерства, а также провести опросы сотрудников об их видениях на систему управления в компаниях.

Также руководителям компании стоит пересмотреть свои взгляды на иерархичную структуру руководства и тотальный контроль и стараться открывать более широкие горизонты сотрудникам в структурных проблемах организации. Менее крупным компаниям из большого бизнеса следует присмотреться к видению и направлению развития своих более крупных собратьев. Так как если компания перестает развиваться это приводит к застою в организации и убыткам, и что бы избежать подобного, стоит попытаться внедрить у себя похожие или аналогичные программы.

*Выводы по второй главе.* В данной главе было рассмотрено российское лидерство. Оно обладает своими специфичными чертами, не похожими на японскую или американскую модель менеджмента. Это обуславливается тем, что лидерство в России еще формируется, благодаря русскому менталитету нет возможности просто перенять иностранные модели поведения и опыт. Очень мало исследований на эту тему и литературы, отсюда проистекает, что лидерство в России имеет свои, ещё не решенные, недостатки и проблемы.

Выявление особенностей российского лидерства важная составляющая понимания и восприятия современного менеджмента в России. Данные, полученные исследовательским путем, помогают определить дальнейшие пути развития и спрогнозировать будущие изменения лидерских качеств.

Хотя проводимые опросы и исследования о необходимости лидерства (см. рис. 2-4) показывают, что очень многие компании на просторах российской экономики задумываются о необходимости внедрения лидерства в свои структуры.

Некоторые компании активно с этим справляются. В большинстве своем это очень крупные компании, обладающие достаточным количеством финансов и производственными показателями, которые могут позволить себе реструктуризацию и изменение внутренней политики без особых потерь. На мой взгляд, рассмотренные выше компании не зря являются лидерами на российском рынке. Они умеют правильно следовать своим стратегиям и добиваться немеченых целей.

Стоит отметить, что, главная цель, стоящая перед российскими компаниями сегодня – достижение эффективного развития лидерства на всех уровнях организации, как это пытаются осуществить ПАО «Сбербанк» и МТС. Для ее

реализации компаниям следует разработать четкие программы по развитию лидерства, а также провести опросы сотрудников об их видениях на систему управления в компаниях. Также руководителям компании стоит пересмотреть свои взгляды на иерархичную структуру руководства и тотальный контроль и стараться открывать более широкие горизонты сотрудникам в структурных проблемах организации.

Необходимо сказать, что лидирующим компаниям ни в коем случае не следует отступать от поставленных целей и всегда стараться следовать стратегиям лидерства. Общество постоянно нуждается в лидерах и желает следовать за ними.

## **3 Анализ лидерства в Томском филиале ПАО «Сбербанк».**

### **3.1 Характеристика деятельности ПАО «Сбербанк».**

Официальная дата создания ПАО «Сбербанк» 30 октября 1841 года. Тогда они назывались сберегательными кассами. Но работу они свою вели ещё с 1772 года, когда Екатерина II приказала создать банковские конторы в 6 городах Российской империи. В 1862 году управление сберегательными кассами было возложено на Государственный банк.

Томск по праву может считаться основоположником сберегательного дела в Сибирском регионе. В числе 146 губернских касс России, открывшихся к 1862 г, была и первая в Сибири касса города Томска. В Томской сберкассе еще в дореволюционное время выдавали кредиты на развитие торговли, велась работа с ценными бумагами и со вкладами населения. Первая же государственная сберкасса после революции появилась в Томске в 1923 г. (она существует и поныне – это доп. офис № 8616, расположенный в деловом центре Губернского квартала). С того времени количество сберкасс в Томске неуклонно увеличивалось, они успешно выполняли свою функцию и расширяли спектр оказываемых населению услуг. А в конце 80-ых годов прошлого столетия система государственных сберкасс была реорганизована, в результате в Томске появился Сбербанк, ставший преемником и продолжателем традиций системы государственных сберегательных касс.

В 2001 г. Томский Сбербанк вошел в объединение территориальных банков и стал подразделением Сибирского банка Сбербанка. После проведенной реструктуризации Томское отделение Сбербанка приобрело статус головного офиса, располагающегося по адресу ул. Фрунзе 90/1. Сеть отделений Сбербанка в Томске постоянно расширяется: на сегодняшний день Сбербанк в Томске, помимо центрального офиса, насчитывает 51 дополнительный офис, 10 из которых приспособлены для маломобильных групп населения. Соблюдая традиции, Сбербанк в Томске ориентирован в первую очередь на обслуживание населения.

Следуя принципу работы Сбербанка, развитие филиальной сети в регионе идет навстречу клиенту: отделения банка открыты в нескольких Томских университетах – для удобства обслуживания студентов и преподавателей вузов.

Банк имеет генеральную лицензию на совершение банковских операций №1481 от 11 августа 2015 года. Банк работает с частными лицами, с промышленными предприятиями, государственными органами и субъектами бизнеса. Он реализует кредитные операции, денежные переводы, обслуживает вклады и счета. Существует система банковского страхования и банковских карт.

Сбербанка – участник национальных проектов «Молодой семье - доступное жилье», «Развитие АПК». В банке действует собственная программа поддержки и кредитования малого бизнеса, что способствует повышению доходов населения и улучшению стабильности в регионе. Сбербанк участвует в долгосрочных программах развития предприятий различных видов деятельности, кредитует инвестиционные проекты и возмещая понесённые ранее инвестиционные затраты. Сотрудничает с лизинговыми компаниями, финансируя контракты по приобретению оборудования и спецтехники для лизингополучателей, организует финансирование импортных контрактов по линии зарубежных экспортных агентств и за счет привлечения средств.

Сибирский банк Сбербанка входит в число лидеров банковской системы, объединяет более 900 структурных подразделений с общей численностью сотрудников около 9 тысяч человек. В городе Томск существует центральный офис «Сбербанка России» и производные от него отделения.

Таким образом, ПАО «Сбербанк» является одним из передовых банков России. Банк с вековой историей и обширными видами деятельности занимает значительную часть в банковской структуре страны.

## **3.2 Лидерство в ПАО «Сбербанк».**

«Кризисы капитализма неизбежны, как ежедневный заход солнца» почти точная цитата из классиков марксизма-ленинизма. Сравнительно недавно, менее 10 лет назад, произошел мировой финансовый кризис. От него, как и многие другие,

начал терпеть убытки Сбербанк. Чтобы исправить ситуацию и вернуть былые доходы Сбербанк начал кардинально менять свою политику и решает провести ребрендинг, а также изменить внутреннюю политику компании. Если до кризиса в банке клиентов не ценили, не было электронных очередей, менеджеров по залу, сотрудников-помощников на входе, в общем не было как таковой клиентоориентированности (что осталось со времен СССР, когда банк был монополистом и не было необходимости делать на этом акцент). То с приходом кризиса, появлением конкуренции и ощутимым падением прибыли Сбербанк решается на кардинальные меры и перестраивает свою политику. Если внешние изменения ограничиваются изменением логотипа и надписи «Сбербанк», то внутренние изменения гораздо обширнее. Сбербанк начинает активно обустривать клиентские залы, ставятся автоматы очереди, появляются сотрудники-помощники, детский уголок, обустривается внутренний интерьер и т.д. Но главные изменения происходят в политике ПАО «Сбербанк» в отношении сотрудников и филиалов.

Во время кризиса начинает строиться корпоративный университет Сбербанка. Открывается и приступает к работе он в 2012 году. В 2014 году университет получает лицензию на осуществление программ дополнительного образования. [18] В университете осуществляется образовательная деятельность по более чем 80 программам развития профессиональных и корпоративных компетенций для 35 тысяч руководителей Сбербанка. Университет начинает активно внедрять различные обучающие программы и кейсы для сотрудников в структуру банка.

ПАО «Сбербанк» достигает все больших высот на внутренних и внешних финансовых рынках, с каждым днем работники Сбербанка решают все больше задач, и делают все необходимое для обеспечения лидерства. Руководители понимают, что от профессионализма и мотивации работников зависит эффективность и успешность банка.

Активно начинают появляться новые программы по развитию сотрудников:

- Программа адаптации, которая позволяет получить опытного наставника в начале трудового пути.



- Программа по профессиональному развитию, включающая тренинги, лекции спикеров и коллег, деловые игры. Обучение в таких программах дает толчок к продвижению в карьере.
- Корпоративный университет, включающий в себя более 260 экспертов, как отечественных, так и зарубежных и руководителей банка. В университете осваивают корпоративные кейсы, получая знания в менеджменте, экономике, психологии и банковском деле. По результатам итоговых экзаменов выдается диплом.
- Существуют дистанционные курсы, которых более 200.
- Изучение иностранных языков с помощью online-курсов и специальных классов.
- Так же существует корпоративная библиотека, которая постоянно пополняется новыми книгами и журналами по профильной научной тематике.

Большое внимание уделяется формированию лидерских качеств своих сотрудников. Для этого в Москве проводилась встреча с Робинот Шармой. Тема встречи: «Лидер без титула».

Так же в банке реализуются программы, по обучению управленческому делу, профессиональной подготовке, развитию необходимых навыков. Новые программы затрагивают сотрудников всех подразделений: от операционно-кассовых до топ-менеджеров. К таким программам относятся:

Программа обучения и развития менеджеров. Все руководители высшего и среднего уровней проходят оценку по корпоративной модели управленческих компетенций. Цель банка – обеспечить максимальный охват менеджмента интенсивными программами развития, дать любому руководителю шанс выйти на новый уровень эффективности и самореализации. Активно используются современные формы обучения: деловые игры, бизнес-кейсы, бизнес-симуляции.

Для обучения и развития менеджеров привлекаются лучшие западные преподаватели и тренеры. В сентябре 2012 года профессор стратегического менеджмента Лондонской бизнес-школы Дональд Салл провел семинар «Успешная

реализация стратегии Банка: как нарастить подвижность организации, сохраняя при этом ее устойчивость». В октябре Робин Шарма посетил Сбербанк с лекцией «Лидерство, доступное всем», состоялся семинар Стивена Спирса «Высокоскоростные компании: лидерство, инновации и высокоэффективное производство».

«Сбербанк 2020» – это четыре организации, объединенные общей целью: способствовать развитию молодых талантливых сотрудников Банка. Среди них Студенческий корпоративный союз, Союз молодежи, «Лига талантов» и Правление 2020. «Сбербанк 2020» образует единое информационное, коммуникационное, инновационное, проектное, образовательное и культурное пространство. Участие в нем дает шанс реализовать собственный проект, ускорить личностный, профессиональный и карьерный рост. Девиз молодежного правления «Сбербанк 2020» – «Мой шанс сделать больше».

С 2011 года Студенческий корпоративный союз уделяет особое внимание поиску одаренных студентов с лидерскими качествами. Отбор наиболее перспективных студентов в профильных колледжах и вузах и их последующее обучение позволит заложить фундамент для формирования команды Банка в будущем.

«Сбербанк 500 – программа для лидеров». 1 августа 2011 года в Сбербанке России стартовала образовательная программа «Сбербанк 500 – программа для лидеров». Она представляет собой годичный курс обучения, разработанный совместно специалистами Корпоративного университета Сбербанка, ведущей западной бизнес-школой INSEAD и Российской экономической школой. В рамках программы будут одновременно проходить обучение около 500 руководителей Центрального аппарата и территориальных банков Сбербанка. Приоритет при наборе на программу был отдан территориальным банкам (более 90% участников).

Основная цель программы «Сбербанк 500» – донести современные знания по менеджменту и бизнесу до руководителей среднего звена Сбербанка и повысить общий управленческий уровень руководящего состава.

Содержание программы соответствует 1-му году обучения программы МБА бизнес-школы INSEAD, включающей в себя такие темы, как стратегия, лидерство, маркетинг, управление человеческим капиталом, принятие решений, операционный менеджмент, экономика и финансы.

Чтобы сотрудники получили доступ к лучшей международной практике в области современного управления, лидерства, практик саморазвития, управления временем, в 2009 году был начат проект Корпоративная Библиотека. В рамках него Банк издает и предоставляет сотрудникам специальную литературу. В 2010 году вышло 11 книг данной серии, среди них: «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии» Барлоу Джанелла и Миллера Клауса; «От хорошего к великому» Джима Коллинза; «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» Джеффри Лайкера; «Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей» Ицхака К. Адизеса; «Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности» Стивена Кови и другие.

Руководители Сбербанка считают одним из главных способов мотивации – вознаграждения. Сбербанк уделяет большое внимание развитию систем поощрения и созданию стимулов к эффективной работе. Основным принцип Сбербанка в части оплаты труда – платить за достижение результата, а не процесс деятельности. В 2010 году начался процесс реформирования системы мотивации, в основе которой современные подходы к оценке эффективности персонала. Инструменты оценки персонала (оценочные центры, деловые игры, конференции, гайд-интервью) строятся на основе ключевых компетенций. Система четко увязывает размер дополнительного вознаграждения с объемами продаж конкретных продуктов. Проект под названием «Создание системы оценки персонала и управления карьерой» выделен в качестве стратегической программы и находится под регулярным контролем руководства Банка.

В Сбербанке придерживаются принципа «платить за достижение результата». Существует градация мотивации для работников разного уровня. Менеджеры высшего звена оцениваются по системе «Приоритетных проектов». Ее суть

заключается в самостоятельной постановке и координации целей с банковской стратегией топ-менеджером и дальнейшем их перенесении на нижестоящие уровни в виде декомпозированных проектов. Для оценки эффективности рядовых сотрудников при распределении премий за выполнение групповых показателей существует система «5+», в основе которой заложено 5 ключевых факторов: «личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и клиентоориентированность».[21] Отдельные категории работников тоже премируются. Так, премия операционистов зависит от объема продаж определенного банковского продукта. Сбербанк предоставляет богатый соц. пакет, в который входит медицинское страхование и страховка от несчастных случаев, полностью финансируемых за счёт средств банка, дотации на питание, доплаты к пенсиям и т.д. После выхода на пенсию сотрудники банка получают дополнительную негосударственную пенсию, выплата которой ведется из расчета накопленных средств. Ежегодно в сбербанке проводят конкурс «Лучший по профессии» победа в котором даёт возможность стажироваться в лучших отделениях банка или получать дополнительное образование. Распространены в банке и символические награды: «Благодарность Президента Банка, почетные знаки отличия, медаль, почетные и юбилейные грамоты, занесение в Книгу Почета».

Для молодых сотрудников существует проект «Лига Талантов», дающий победителям право быть включенными в состав команд, которые занимаются решением приоритетных бизнес-задач. Проекты «Галактика» и «Галактика-2» предназначены для формирования преемников на позиции членов Правления и управляющих отделениями территориальных банков.

Таким образом, в результате запуска проектов были сформированы планы преемственности на ключевые должности в центральном аппарате и территориальных банках, выделены группы оперативного и стратегического резерва. Идёт активное развитие лидерских качеств у сотрудников, и их реализации. Но существуют так же проблемы связанные с групповым климатом организации и способов мотивации.

Понятия «команда» и «лидерство» очень часто используются в современном деловом мире. Эти определения в полной мере характеризуют трудовые коллективы Сбербанка. В словаре "Команда" - это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за общие результаты работы. Это группа единомышленников, работающих над решением одной и той же проблемы, а благоприятная атмосфера и взаимовыручка позволяют каждому сотруднику чувствовать себя востребовано, комфортно и реализовано на рабочем месте.

В команде лидером может быть каждый! Исследователи полагают, что лидерский потенциал есть у каждого человека. Процесс раскрытия лидерского потенциала начинается с умения управлять собой, своим состоянием и мотивацией - это внутреннее лидерство. Оно предполагает принятие на себя ответственности и умение держать ситуацию под контролем, способность в отдельных ситуациях брать инициативу в свои руки. Лидер стремится к совершенству, признавая имеющиеся недостатки. В ходе изучения ста компаний, занимающих лидирующее положение на рынке и управляемых своими основателями, выяснилось, что предприниматели как минимум семь раз потерпели неудачу, прежде чем им улыбнулся успех [22]. Лидеры работают над укреплением уверенности в себе. Лидер обладает неиссякаемым запасом энергии. Учёные давно отметили - энергичность заразна. Эмоциональное обращение с сотрудниками переносится на их отношение с клиентами и деловыми партнёрами. Именно так и формируется дух компании - либо позитивный, либо негативный. И, наконец, лидер создаёт результаты. Лидеры всегда думают о том, как изменить те аспекты жизни, которые не приносят результатов. Лидеры достигают своих целей так, чтобы от этого могли выиграть и другие. Лидер создает положительный опыт, делает то, что побуждает делать еще больше. Таким образом, вопросы лидерства для многих организаций сегодня являются ключевыми. Вместе с тем, несмотря на популярность рассмотрения темы лидерства в научной и учебной литературе, а также и в отечественной практике, до сих пор нет четкого определения этому понятию. Существующие подходы к изучению лидерства (традиционные концепции лидерства, ситуационные концепции лидерства и новые теории лидерства) позволяют рассматривать лидерство как ключ, который

открывает путь к успеху в бизнесе. И, несмотря на то, что окончательный успех зависит от способности всех сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели, в его достижении не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. Лидеры необходимы там, где нужно вводить перемены. На такие перемены и ориентирована вся деятельность Сбербанка России.

Лидером команды Сбербанка России можно по праву назвать Президента, Председателя Правления Сбербанка России Германа Грефа. Это положение неоднократно подтверждалось различными отечественными и международными рейтингами и наградами, полученными Сбербанком. Одна из таких наград - премия «Коммерсант года», полученная им в номинации "Коммерсант-Возрождение". Премия главе Сбербанка присуждена за эффективный кризисный менеджмент и возрождение качества активов. Герман Греф опередил в данной номинации Михаила Фридмана, совладельца консорциума «Альфа-Групп», и Олега Дерипаску, генерального директора компании «Русал». К лидерству стремится и вся команда Сбербанка [23].

Выступая на открытом семинаре-совещании «Современные технологии менеджмента» в городе Рязань Герман Греф и его заместители Максим Полетаев и Лев Хасис отметили: «В современных условиях возрастает необходимость понимания изменений как фактора повышения конкурентоспособности компаний; только конкурентоспособный лидер, использующий лучшие практики для достижения поставленных целей, способен обеспечить конкурентоспособность компании в целом [24].

На фоне всех программ по лидерскому развитию сотрудников, дающих довольно позитивные результаты, есть некоторые недостатки.

1. Преимущественное использование материальных поощрений. Большое внимание уделяется финансовому положению работников, не учитываются такие потребности человека, как потребности в уважении и самоуважении;

2. Недостаточное внимание проблемам психологического климата в группе. Все существующие программы связаны с личностным развитием сотрудника;
3. Проблема, связанная с развитостью филиальной сети ПАО «Сбербанк». Из всех предложенных программ, только программа «Сбербанк 500 – программа для лидеров» ориентирована на периферийные офисы. Хотя тот офис, где я проходил практику не принимал участие в данной программе. Так же есть программа на лучшего сотрудника, но в ней принимал участие только один сотрудник и то 2 года назад. Получается так, что новые идеи и технологии до периферийных отделений доходят медленнее, а командный дух в таких отделениях будет в большой мере зависеть от личности их руководителей.

Сбербанк опубликовал свою стратегию развития до 2018 года. В ней банк определил для себя три основные ценности на ближайшую пятилетку. Они таковы: «я лидер» (это касается каждого сотрудника Сбербанка), «мы команда» (в отношении банка в целом) и «все для клиента».

Согласно документу, крупнейший банк страны намерен увеличить эффективность бизнеса. Но при этом, по планам госбанка, число сотрудников уменьшится на 30 тыс. — с 250 тыс. до 220 тыс. человек, количество отделений уменьшится на 10—20%. При этом эффективность каждого сотрудника Сбербанка и каждого отделения должна будет вырасти [25].

В развитии своей команды Сбербанк делает ставку на молодёжь, так как это наиболее активная, мобильная и динамичная часть трудового коллектива, свободная от стереотипов и предрассудков предыдущих лет, обладающая широким творческим потенциалом, способная принимать и усваивать всё новое. И чтобы еще больше понять молодёжь, ПАО «Сбербанк» провело своё исследование поколений Y и Z

### **3.3 Исследование поколений Y и Z в ПАО «Сбербанк».**

Каждое поколение людей по своей сути уникально. Их сложно сравнивать между собой, так как взгляды, время и ценности у них очень сильно отличаются.

Даже сотрудники в офисе, у которых разница в возрасте всего 10 лет, будут работать совершенно по-разному.

Поколения объединяют ценности. Ценности человека формируются в 10–12 лет. В это время он не оценивает политические и экономические события, а усваивает технологии, необходимые для выживания. [26]

Поколение Y – люди возрастом от 25 до 35 лет, поколение Z – от 17 до 25 лет, быстро анализирует большие объемы информации, выдает новые оригинальные решения, легко справляется с несколькими задачами одновременно.

Главная мотивация поколения Z — интерес. Отсутствие скуки и захватывающие задачи — часть состояния комфорта поколения Z. Они могут в короткий срок решить несколько задач одновременно без потери качества — преимущество поколения. Они супермены в этом деле. Но они не готовы браться за задачу, сути которой не понимают. Для них важно знать: что они делают, почему, зачем и как это согласуется с целями компании.

Вот здесь очень важно понимать, что на такое готов пойти только лидер. Если руководитель будет давать задание, то он не будет учитывать эти особенности поведения поколения Y и Z. И как итог – результат работы будет не удовлетворять запрос работодателя, что в итоге выливается в недовольство, недопонимание и прочие негативные последствия.

Если же задание будет давать лидер, то он обязательно учитывает в своем запросе особенности поколения, находит соответствующий подход и соответственно использует это на практике. Итог такого подхода будет полностью окупать себя, т.к. работник поколения Y будет выдавать результат с полной отдачей, т.к. ему важно, что его заинтересовали, ввели в курс дела, нашли к нему подход.

Понимая, что руководство себя уже не оправдывает, что нужно переходить на более новые способы управления, для достижения больших результатов, чтобы не отставать от новых тенденций, и с целью понимания сотрудников для получения большей результативности Сбербанк провел свои исследования. Были проведены исследования поколения Y и поколения Z.



В 2014 году было проведено исследование работников поколения Y «миллениалов» в Сбербанке [27].

Исследование проводил корпоративный университет Сбербанка. Называлось уникальное исследование «Поколение Y в Сбербанке». В нём было основное направление на изучение специфики поколения Y в Сбербанке. Определялись ценности поколения и факторов привлечения новых работников. Изучалась мотивация и способы коммуникаций и взаимодействия.

В исследовании приняло участие более 20 000 сотрудников ПАО «Сбербанк».

Результаты исследования «Поколение Y в Сбербанке» используются для кастомизации образовательных программ Корпоративного университета Сбербанка, включая такие программы как «HR-менеджмент для руководителей I», «Мастерская руководителя ВСП», «Сбербанк 500», «Наставничество II, III» и «Лидерство I, II».

В 2017 году в марте банк опубликовал результаты качественного исследования молодежи поколения Z «центениалов». [28]

Были проведены 18 фокус-групп с детьми и молодежью в возрасте от 5 до 25 лет, 5 фокус-групп с родителями, ряд глубинных интервью с родителями и с учителями-экспертами. Кроме того, исследование включало в себя анализ блогов молодых людей из разных городов России, а также экскурсии (например, в Барнауле и Саратове).

Исследование проводилось в конце 2016 года совместно с агентством Validata. Результатом стал отчет о жизни современной молодежи. В обзоре представлены такие аспекты жизни молодых людей как обработка информации, отношения с родителями, самовосприятие, установка и ценности, фрустрация и страхи, ожидания от будущего.

Результаты исследования поколения Z показали следующие черты, которыми обладает молодежь:

1. Поколение обладает быстрым переключением внимания. Средний период концентрации представителя поколения Z на одном объекте – 8 секунд.

2. У молодых людей нет пиетета к старшим. Молодые люди общаются с ними свободно и на равных. Такая тенденция приводит к тому, что так можно общаться с лидером. Они не приемлют руководителей, а руководители их, ибо уважение нужно заслужить.
3. Установка на поиски себя, главный запрос от жизни – быть счастливым. наслаждение жизнью, получение от нее удовольствия, ценность каждого мгновения и любовь к себе. Стать счастливым можно только, если найдешь свой путь. Поэтому если работа не заинтересовывает молодежь, они спокойно с неё уходят. Их не остановят большая зарплата и перспектива карьерного роста. Если им не интересно, они уходят, а руководство, как метод управления, не способно к этому априори, ибо не включает в себя умение заинтересовывать. На это способно лидерство.
4. Успех измеряется не богатством и статусом, а разнообразием жизни и удовольствием. Соответственно, как и в пункте выше разнообразие в их трудовой жизни способен создать только лидер, но никак не руководитель.
5. Центениалы и миллениалы постоянно говорят о «саморазвитии» и «самосовершенствовании». Саморазвитием считается любое увлечение, любая активность «по желанию». Путешествия, занятия музыкой или рисованием, походы в кино или театр, интерес к истории или фотографирование, изучение иностранных языков. ПАО «Сбербанк», замечая в свое время такую тенденцию, создает активные программы для развития сотрудников, от изучения иностранных языков до Корпоративного университета с множеством программ личностного и профессионального роста. А также различные встречи с профессорами, учеными и тренерами личностного роста, из недавнего, например, Робин Шарма.
6. Слова «карьера» и «престижная работа» практически не звучат. «Вкалывать» молодые люди не готовы. Они считают, что работа должна приносить удовольствие, доход и не отнимать много времени. Ведь жизнь

должна быть разнообразной. В жизни должны сочетаться работа, семья, увлечения, путешествия, общение с друзьями, иначе жизнь кажется скучной, а человек – «деградирует». Для них обязательно нужно пробовать разное. тогда и жизнь «интереснее», и проще найти «найти свой путь». Они не хотят и не понимают зачем задерживаться сегодня на работе, чтобы доделать отчёт, если это можно сделать завтра. Ведь платят до 18:00, а с 18:00 их ждет дома семья или другие увлечения.

Подводя итог данного исследования Сбербанк дает следующие рекомендации как лучше взаимодействовать с поколением Z и Y, которые уже являются основной частью рабочей силы Сбербанка, а в будущем это число только увеличится.

Общаясь с современной молодежью лучше показывать, а не рассказывать.

Чтобы удерживать внимание необходимо:

- не перегружать их большими объемами информации – должно быть сразу понятно и «цепляюще»;
- предпочтительно подавать информацию в наглядном визуальном виде;
- использовать простой неформальный язык, но не пытаться «подделываться» под сленг;
- вовлекать их в активное «практическое» взаимодействие (игры, переписки-комментарии).

Думая об использовании в коммуникации, нужно ориентироваться на «среднестатистического» человека.

Как следует общаться:

- Апеллировать к авторитету, возрасту, опыту, традиции и проверенности временем в общении с ними бесполезно.
- Единственный способ взаимодействовать с ними, убеждать: объяснять, обсуждать и приводить аргументы.
- В коммуникации сейчас не надо апеллировать к карьере и карьерному успеху и, в целом, к амбициозным целям, которые достигаются упорным трудом, а надо отсылать к удовольствию и счастью.

- Не стоит обещать светлое и прекрасное будущее: оно абстрактно и в него не очень верят.
- Не стоит использовать отсылки к конфликту поколений, подростковому бунту – это не работает.
- Не имеет смысла апеллировать сейчас к поколенческим ценностям: они не отрефлексированы, в сознании молодежи не существуют.

Что предлагать

- Можно предлагать молодежи попробовать себя в разных областях: мастер-классы, тренинги, семинары и т.д.
- Можно предложить молодежи развернутые программы профориентации для подростков и взрослых.
- Есть вероятность, что это поколение будет стремиться к альтернативным схемам занятости. Поэтому имеет смысл подумать о специальных предложениях/продуктах для фрилансеров/удаленных работников. Стоит помогать молодым людям в достижении краткосрочных целей, например, на год.

Будет ли о таком заморачиваться обычный руководитель? Конечно же нет, такую обязанность возьмёт на себя лидер, который понимает важность таких особенностей, и понимает, что если найти подход к ним, то можно добиться гораздо больших результатов, чем простое руководство.

### **3.4 Анализ наличия лидерства и групп психологических возрастов в Томском филиале ПАО «Сбербанк»**

Процесс управления, а в особенности процесс управления изменениями эффективен и успешен, когда он осуществляется с учетом внутренних состояний лидера (руководителя) и команды (сотрудников). Попытка осуществления управления (изменений, инициирования новых проектов и т. д.) бывает успешной лишь постольку поскольку удастся соответствующим образом изменить состояние людей, участвующих в этом процессе. В противном случае внедрение самых

правильных, выверенным по самым современным лекалам управленческой науки планов ведет к непредсказуемым результатам. Под состоянием в данном случае имеется ввиду не только его сознательные планы и явные или скрытые намерения, но вся совокупность осознаваемых и неосознаваемых человеком мотиваций, определяющих его устойчивый «психоэнергетический фон», постоянно «транслируемый» им в контексте его служебной и производственной деятельности.

С целью анализа успешной реализации различных программ ПАО «Сбербанк» с намерением внедрения или перехода к лидерству от руководства, мною было проведено социологическое исследование. Оно происходило в филиале Томского отделения ПАО «Сбербанк», где я проходил преддипломную практику. Основное направление работы филиала — это работа с проблемной задолженностью, в своей основе оно ориентированно на юридические лица. Исследование включало в себя 3 опросника, главной целью которых было определение:

1. «Деловые качества руководителя» - в данном опроснике подчинённые должны были оценить деловые качества руководителя по 16 критериям, по итогу которого можно судить о стиле руководства.
2. «Какой вы руководитель?» - целью данного опросника было выяснить насколько и в каких аспектах деятельности руководителя оценивают себя сами управленцы.
3. «Психологический возраст» - в данном опроснике подчиненные отвечали на вопросы с целью определения их психологического возраста, с дальнейшим анализом результатов согласно исследованию психологических возрастных групп, чтобы связать возможность использования лидерства в коллективе с их готовностью.

Количество респондентов опросника «Деловые качества руководителя» (Приложение А), в котором подчинённые должны были оценить деловые качества руководителя составило 12 человек из одного подразделения и 8 из другого. В итоге в опросе «Деловые качества руководителя» приняло участие 20 сотрудников филиала Томского отделения ПАО «Сбербанк». Коллектив филиала №8616/0126 совершенно разный: в нем работают мужчины и женщины, различного возраста от

25 до 50 лет, трудовой стаж некоторых работников составляет более 25 лет, хотя есть и новички со стажем менее 3 лет.

Результаты тестирования оказались следующими (см. рис. 6):

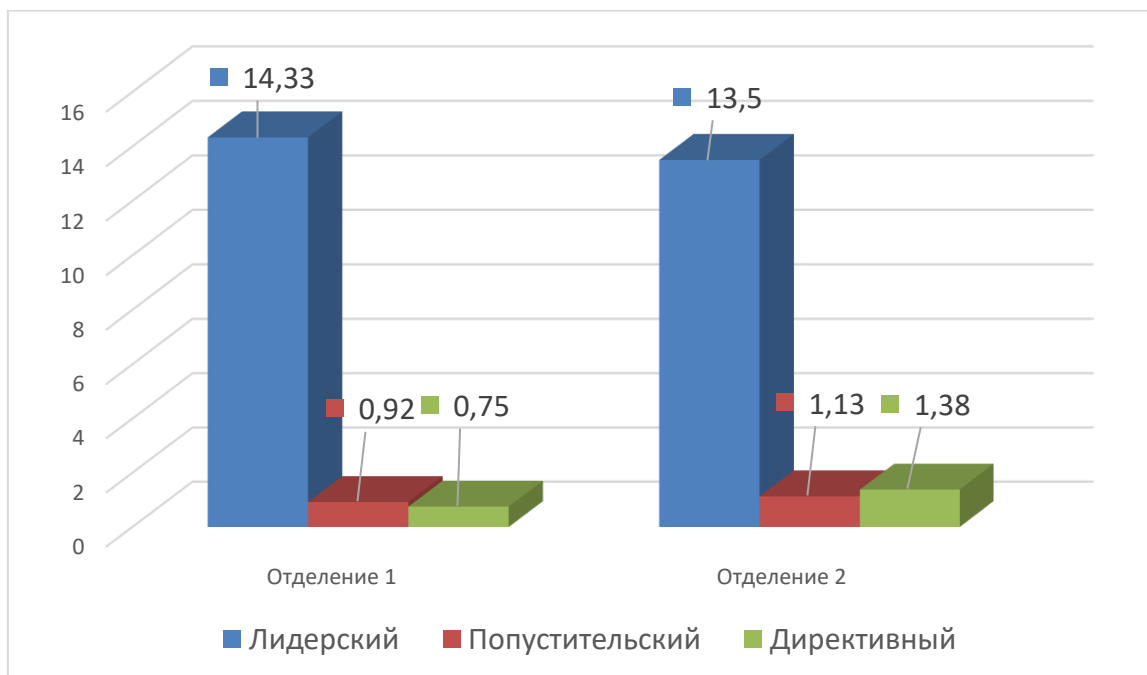


Рисунок 6. Средний балл по типу управления по отделениям.

Итоговая диаграмма (см. рис. 7) по результатам опроса филиала по типам управления выглядит следующим образом:

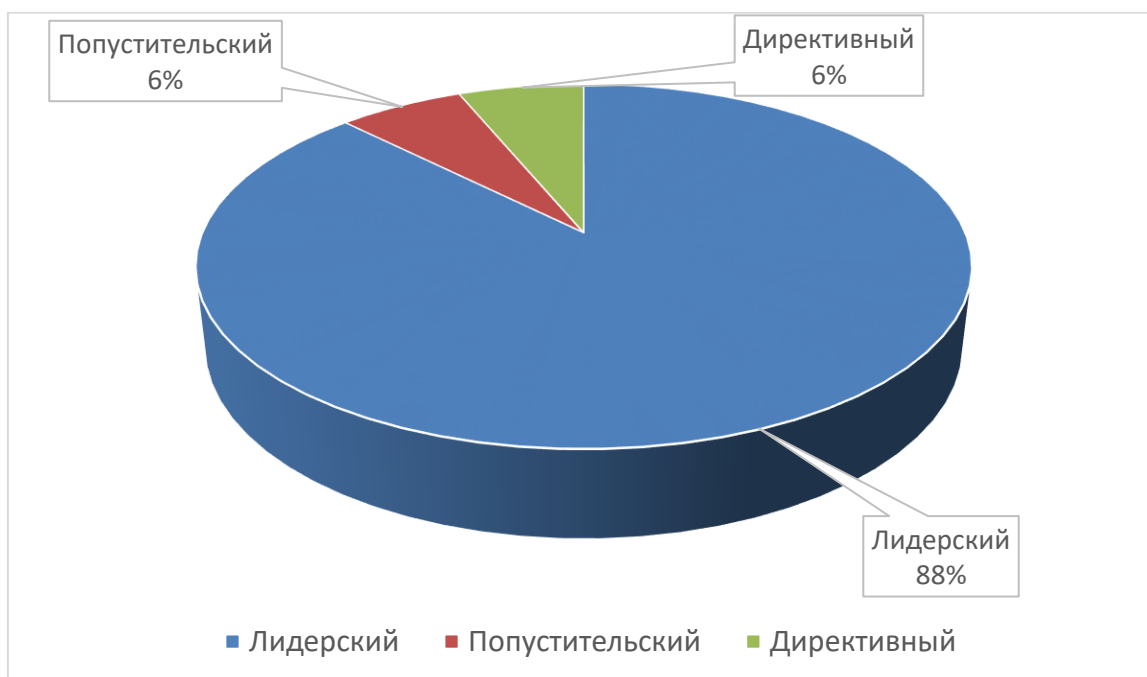


Рисунок 7. Результаты опроса типов управления, по мнению работников (в % соотношении).

Исходя из результатов опроса «Деловые качества руководителя» (см. рис. 7) по мнению коллектива, в филиале ПАО «Сбербанк» преобладает лидерский стиль руководства. При чем в обоих отделениях данное мнение работников совпадает (см. рис. 6), несмотря на то, что в разных отделениях разные руководители. Лидерский стиль руководства характеризуется следующим образом: Руководитель обращает внимание не только на оптимизацию рабочего процесса, что позволит достичь не только более значительных результатов, но и старается обеспечить максимально возможную комфортность в профессиональной деятельности и в повседневном общении — труде.

Далее был проведен опрос непосредственных руководителей выше опрошенных отделений, а также руководителя филиала ПАО «Сбербанк» №8616/0126.

В опросе «Какой вы руководитель?» (Приложение Б) приняло участие 3 руководителя: Руководитель филиала №8616/0126, и 2 руководителя подразделений филиала. Общее описание руководителей следующее: Мужчины, возраст от 45 до 50 лет, трудовой стаж более 25 лет, имеют обширный опыт работы с людьми (подчиненными). У руководителей подразделений в подчинении находится 8 и 12 человек соответственно. У руководителя филиала свыше 35 человек.

Следующие результаты были получены и отображены на диаграмме:

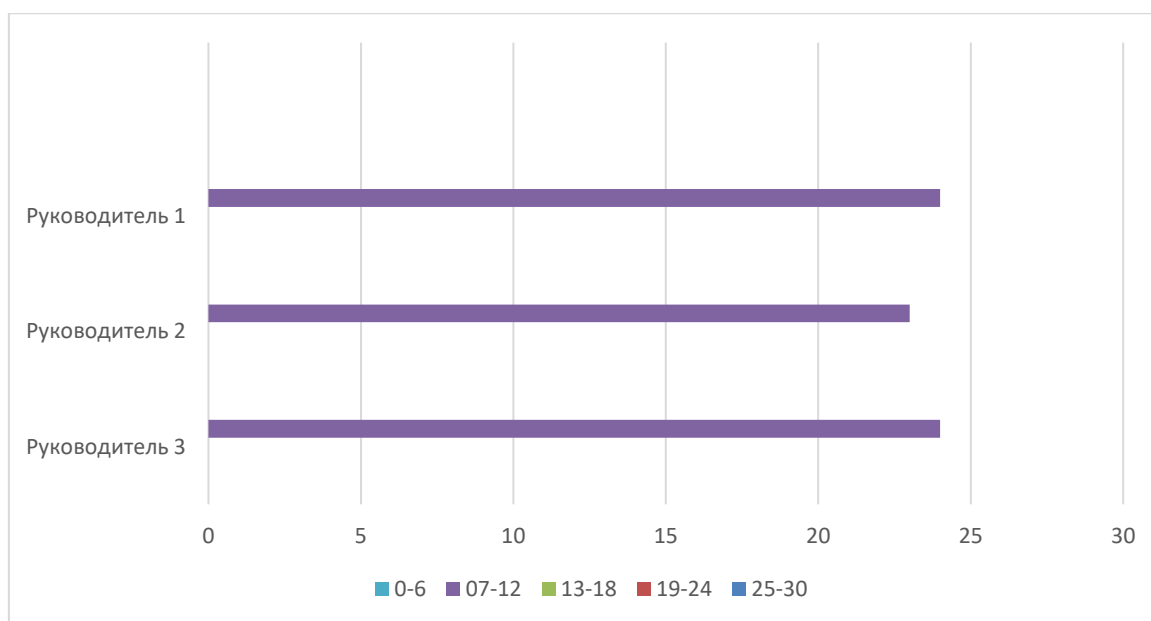


Рисунок 8. Количество набранных баллов по итогу теста «Какой вы руководитель?».

Данные результаты (см. рис. 8) показывают стабильность в контексте организации в виду примерно равно-набранного количества баллов и работников как руководителей по причине достаточно высоких баллов по итогу (23-24 балла из 30 максимальных), и могут быть интерпретированы в следующем ключе:

Работник относится к числу эффективных руководителей. Умеет выделить главное в работе и концентрировать на ключевых направлениях необходимые силы и средства. Его сильная сторона состоит в сочетании текущего и перспективного планирования труда, умении последовательно решать принципиальные вопросы, использовать потенциал персонала с помощью лидерства, не останавливаться перед такими трудностями, как нажим, командирский тон, конфликты. Будет правильно, если он начнет активнее внедрять в практику управления современные подходы. Опыт руководства следовало бы очистить от имеющихся стереотипов-блокаторов. Управленческая деятельность на порученном ему участке организуется достаточно эффективно.

Оптимальное управление является гарантией стабильного успеха и достигается на основе продуктивной реализации творческого потенциала руководителя, поддержания нормального психического состояния и создания для управления комфортных условий.

По данным результатам видно, что руководители вполне успешно справляются со своей деятельностью в доверенном филиале, активно управляют персоналом, в том числе и с помощью, и в качестве лидера. Из минусов стоит отметить, что в некотором плане консервативность, а именно приверженность к старым методам руководства не дает в полной мере руководителям раскрыть свой творческий потенциал лидера.

Исходя из этой ситуации и описанной 3 проблемы о том, что периферийные офисы редко участвуют в программах корпоративного университета по развитию лидерства и профессионализма, был проведен опрос, с целью выяснения насколько давно сотрудники офиса (в том числе и руководители) участвовали в подобных программах и мероприятиях и в каком количестве. Опрос производился среди респондентов предыдущих опросов.



Результаты оказались не самыми лучшими (см. рис. 9):

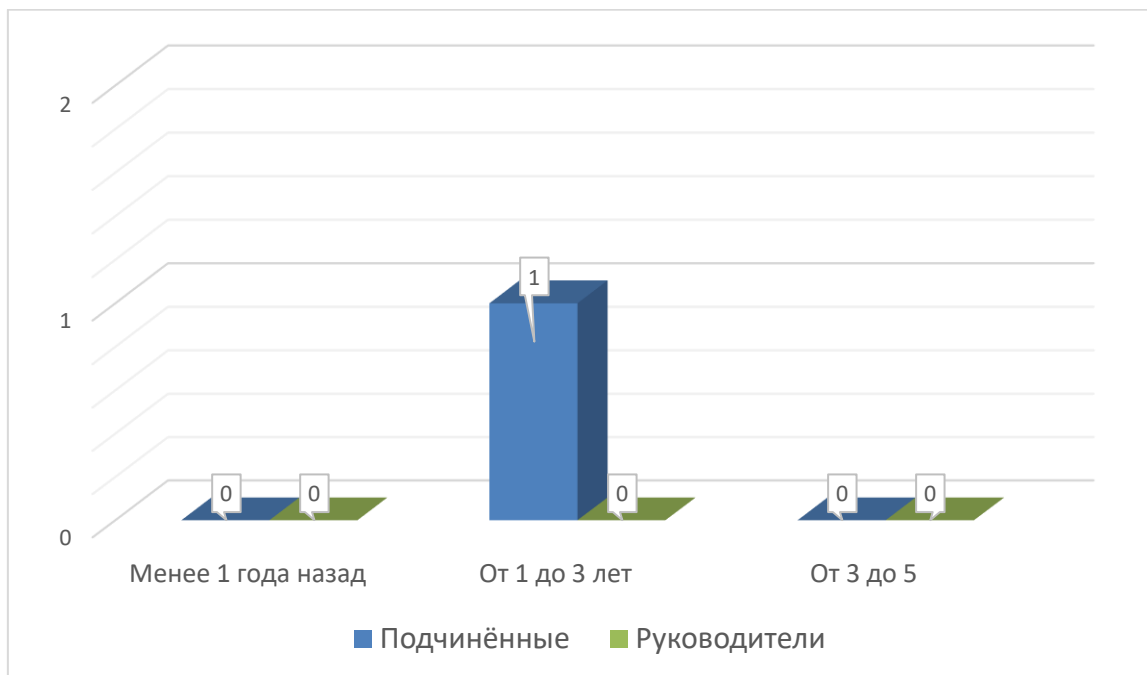


Рисунок 9. Количество работников филиала №8616/0126, принимавших участие в корпоративных программах ПАО «Сбербанк» по развитию профессионализма и лидерства с классификацией по годам\*.

\*Рассматривать свыше 5 лет не имеет смысла, т.к. сроки повышения квалификации устанавливаются 273 ФЗ РФ, согласно которому квалификации 5 летней давности утрачивают свою силу.

Отталкиваясь от результатов данного опроса получается, что из данного офиса принимал участие в программе «Лучший сотрудник» лишь один сотрудник, и то 2 года назад. Ни один руководитель не принимал участия в программах по развитию лидерства. Их лидерский стиль управления, высоко оцененный сотрудниками и самими руководителями (см. рис. 7 и 8), объясняется исключительно их личным энтузиазмом и силами, затраченными на развитие в себе лидерского потенциала.

Данный опрос лишь подчеркивает наличие выше выявленных проблем:

1. Об отсутствии нематериальной мотивации;
2. Об отсутствии программ по развитию групповых;
3. И о проблеме, связанной с неразвитостью филиальной сети Сбербанка.

Так же был еще проведен опрос «Психологический возраст» (Приложение В), его суть заключается в определении психологического возраста респондента, с целью понять, готов ли данный человек к возможности использования лидерства в коллективе в качестве основного стиля управления.

Опрос производился среди респондентов предыдущего опроса – сотрудников 2 офисов, общим числом 20 человек. Основной паспортный возраст сотрудников составляет от 25 до 35 лет (70% от общего числа).

Результаты опроса согласно классификации исследований психологического возраста:

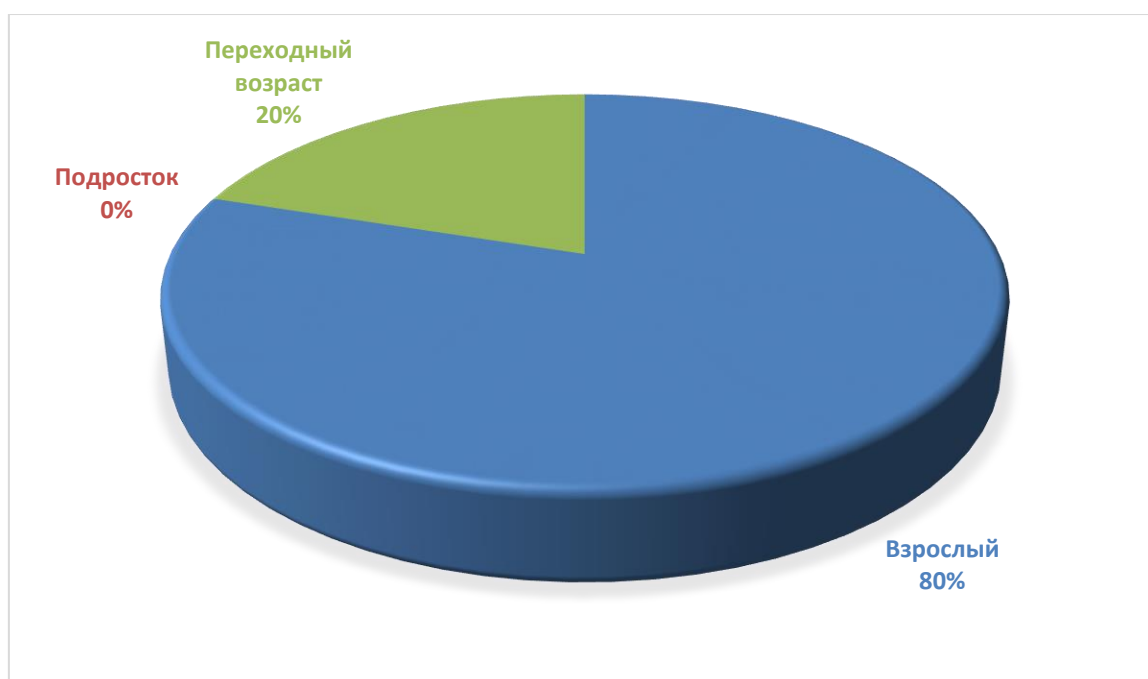


Рисунок 10. % соотношение работников филиала по психологическим возрастным группам.

Анализируя данные результаты (см. рис. 10) видно, что подавляющая часть работников филиала – это психологически взрослые люди. Четверо работников находятся в переходном состоянии между «подростком» и «взрослым», это означает, что такие люди психологически взрослеют и готовы к управлению под руководством лидера. Согласно исследованиям психологического возраста, лидер может получать гораздо больший эффект с такими работниками нежели руководитель. Т.к. большая часть работников филиала (на 70%) состоит из представителей поколения Y, то относительно советов в данной сфере лидерства

стоит применить рекомендации, которые были упомянуты в исследованиях ПАО «Сбербанк», и которые он активно внедряет в свои собственные рекомендации по этой теме в корпоративные программы развития.

### **3.5 Рекомендации по усовершенствованию реализации лидерства в Томском филиале ПАО «Сбербанк»**

В предыдущем параграфе было выявлено несколько проблем в системе лидерства Томского филиала ПАО «Сбербанк».

1. Одной из проблем является использование преимущественно материальных поощрений. Этой проблеме стоит уделить немаловажное внимание, т.к. согласно исследованиям сбербанка о теории поколений Y и Z, если работник не может себя реализовать в социальном плане, то он будет менять место работы, а в данном филиале таких работников 70%.

Для решения проблемы необходимо использовать такой мотиватор, как «публичное признание». Возможны различные конкурсы с проведением публичного награждения победителей и участников для нематериальной стимуляции. Можно предлагать молодежи попробовать себя в разных областях: мастер-классы, тренинги, семинары и т.д. Стоит помогать молодым людям в достижении краткосрочных целей, например, на год.

Такие способы мотивации удовлетворяют потребности сотрудников в уважении и самоуважении. Появится чувство принадлежности к организации и своей значимости в её деятельности. Работник с таким настроем будет работать эффективней и качественней, что приведёт к улучшению деятельности организации.

2. Второй проблемной точкой была ориентированность обучающего процесса на развитие личности. Малое внимание уделяется развитию групповых отношений и координации психологического климата в группе.

Именно руководитель способен регулировать и управлять группой, направляя её деятельность в нужное русло. Отсутствие программ по командному духу и взаимодействию приводит к конфликтам, которые отвлекают сотрудников от рабочего процесса, снижая при этом результативность деятельности.

В связи с этим необходимо соответствующее обучение руководителей. В этой сфере лидер должен:

- Обратить внимание насколько каждый член его организации знает свои функции и их отличие от функций других сотрудников. Для установления здорового психологического климата важно наличие четкого ощущения своих границ, как каждым отдельным сотрудником, так и отделениями, и отделами на предприятии;
- Понимать осознание сотрудниками своих убеждений. При здоровом психологическом климате каждый на предприятии знает свои базовые ценности и взгляды. В эти понятия входят: хорошо продуманные убеждения;
- Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом; жизненные принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь;
- Не менее важным критерием здорового психологического климата является определение своих позиций по отношению к себе и другим на предприятии. Важно, чтобы каждый на предприятии обращал внимание в первую очередь на себя. И при этом принимал следующие принципы своей деятельности: самосознание и саморазвитие; большее внимание к своему поведению, чем к поведению других. Определение себя не в противопоставление другим; наличие личных целей, соотнесенных с целями предприятия.

Так же возможно проведение групповых тренингов со специалистами на командообразование, установление контакта, групповому взаимодействию. Во-первых, эти занятия помогут группе наладить отношения между собой, уменьшив частоту конфликтов. Во-вторых, эти занятия приведут к сплочению коллектива, что приведёт к более слаженной работе. Такая группа продуктивней, результативней и качественней.

Такая обстановка положительно будет сказываться на деятельности организации, т.к. сотрудник будет чувствовать себя комфортно в той обстановке,

которой он находится; будет получать удовольствие от взаимоотношения с окружающими, а, следовательно, и работой.

3. Вместе с тем, имеются определённые проблемы, связанные с развитостью филиальной сети Сбербанка. Новые идеи и технологии до периферийных отделений доходят медленнее, а командный дух в таких отделениях будет в большой мере зависеть от личности их руководителей. Что собственно и наблюдается в исследуемом офисе. Результаты опросов (см. рис. 7-10) свидетельствуют о том, что лидерство развивается в офисе лишь благодаря личным усилиям сотрудников, которые психологически к этому готовы и энтузиазму руководителей, которые несмотря на отсутствие участия каких-либо программ по развитию лидерства, все-таки смогли выработать необходимые в себе навыки.

Рекомендациями в решении данного недочета могут служить следующие предложения:

Сбербанку следует активно начать развивать корпоративную сеть периферийных офисов. По сути, решение проблемы 1 и 2 упирается в данную проблему.

Для молодых сотрудников существуют проекты «Лига Талантов», дающий победителям право быть включенными в состав команд, которые занимаются решением приоритетных бизнес-задач, конкурс «Лучший по профессии» победа в котором даёт возможность стажироваться в лучших отделениях банка или получать дополнительное образование по профессиональному росту или курсы иностранных языков. Распространены в банке и символические награды: «Благодарность Президента Банка, почетные знаки отличия, медаль, почетные и юбилейные грамоты, занесение в Книгу Почета». Все это бы решало проблему №1.

Фактически в корпоративном университете Сбербанка есть большое число различных программ для развития лидерства, командного духа, проекты «Галактика» и «Галактика-2» предназначены для формирования преемников на позиции членов Правления и управляющих отделениями территориальных банков, участие в которых решало бы проблему №2.

Неразвитость или нежелание включать в такие программы свидетельствует только о том, что-либо Сбербанку надо пересматривать свою внутреннюю политику по реализации данных программ, либо руководителям отдаленных офисов следует самостоятельно, по аналогии разработанных Сбербанком программ внедрять у себя аналогичные методы для решения 1 и 2 проблемы, пусть и на уровне региона. Здесь стоит посмотреть успешный опыт компании МТС по регионализации, то есть для каждого региона России организовать головным структурным подразделением свои конкурсы на «Лучшего сотрудника», благодарности и грамоты для нематериальной мотивации; командообразующие тренинги для сплочения коллектива и подъема командного духа, решения внутри-коллективных проблем, применения корпоративных программ в виде тренингов на уровне региона или области.

Экономически эти методы выгодны для банка, т.к. на них не требуется многочисленных затрат.

Таким образом, устранить недостатки в системе лидерства в «Сбербанке» возможно, при этом не затрачивая больших средств.

*Выводы по третьей главе.* ПАО «Сбербанк» является одним из передовых банков России. Он осуществляет все виды банковских операций на территории России и за её пределами.

Существует широкая программа развития лидерских качеств у сотрудников ПАО «Сбербанка». Сюда относятся такие программы, как «Лига талантов», «Галактика», «Сбербанк 500». Все они направлены на личностный рост сотрудников, обучении их управленческому делу, искусству коммуникации и т.д. Так же были рассмотрены способы мотивации, предпочитаемые руководителями банка. Акцент делается на материальные поощрения, а именно заработной плате. Проводятся внутриорганизационные исследования молодых поколений, которые в ближайшее десятилетие составят основной костяк организации, и делаются соответствующие выводы и рекомендации.

Сегодня ПАО «Сбербанк» ставит основной целью достижение эффективного развития лидерства на всех уровнях организации. Так как в России процесс

формирования лидерства еще не завершился, то он обладает некоторыми недостатками, которые не обошли стороной и Сбербанк.

Было выявлено 3 недостатка в реализации и внедрении системы лидерства. Первый из них – это отсутствие нематериальных мотиваторов.

Руководство не учитывает в своем аспекте какой-либо нематериальной мотивации. Между тем, мотивационная структура является одной из важнейших характеристик персонала, а мотивация как процесс представляет собой системообразующую функцию управления персоналом. Поэтому, изменения в мотивационной структуре объективно предполагают изменения в системе управления персоналом, поскольку любое управление по методам и механизмам воздействия на объект должно соответствовать его состоянию.

Фактически, систему мотивации и стимулирования в организации следует строить с любого угла – главное, чтобы эта система была ориентирована на цели предприятия. Так же необязательно разрабатывать ее всю сразу, ее можно развивать, наращивать в зависимости от потребностей организации. Естественно, ее нужно поддерживать и корректировать.

Второй – это упущение в сфере психологического климата группы. В этом пункте были приведены различные способы устранения недостатков. Эти методы являются самыми оптимальными, т.к. в техническом плане они легко осуществимы, а главное эффективны, а также они не принесут больших затрат для организации.

Третий недостаток – неразвитость корпоративной сети периферийных отделений Сбербанка. По этому пункту есть несколько решений по устранению проблем. Одно из них – это изменение политики корпоративного университета и головного офиса, т.е. более активное привлечение отдаленных офисов с целью реализации своих программ по нематериальной мотивации так и плане развития в сотрудниках лидерства, командного духа. Либо, другим решением является переход на регионализацию по аналогии с компанией МТС, где контроль за осуществлением такого рода деятельности будет осуществляться на уровне регионов и областей.

## **Заключение.**

Были рассмотрены различные подходы к определению сущности лидерства. Подход с точки зрения личностных качеств изучает те качества и черты человека, которые должны быть присущи лидеру. Поведенческий подход рассматривал стиль поведения лидера. Ситуационный подход искал зависимость между конкретной ситуацией и поведением лидера. Каждый из этих подходов затрагивал только часть сущности понятия «лидерства», следовательно, изучение лидерства должно проходить комплексно.

Так же была сделана попытка классифицировать понятие «лидерство». Были выявлены формальные и неформальные лидеры, отличающиеся своим служебным положением. В свою очередь неформальные лидеры подразделяются на организатора, инициатора, генератора эмоционального настроения, лидера эталона, мастера и эрудита. Все эти виды лидеров различаются своей ролью в группе. Формальные лидеры подразделяются на лидера авторитарного и демократического. В деятельности организации значительную роль играют оба вида лидеров.

Роль лидера в деятельности организации велика, т.к. он осуществляет управление различными компонентами организации. Он устанавливает информационные каналы в организации, и настраивает пути передачи информации (управление коммуникациями). Осуществляет подборку кадров, следит за развитием своих сотрудников и контролирует психологический климат в компании (управление персоналом). Выбирает наиболее эффективный метод взаимодействия со своими партнёрами и конкурентами (управление внешней средой организации). Следит за развитием организации, принося в неё новые инновационные технологии (управление изменениями).

Лидер охватывает все сферы деятельности организации, непосредственно управляя ею, влияя на неё.

Разработка собственной российской модели менеджмента является необходимым условием достижения экономического роста. Стабильная американская и японская системы управления получили всеобщую известность,



поэтому и российская управленческая культура стоит на пути формирования национальной и совершенно специфической модели управления. Накопленные в национальном характере русского человека качества и свойства становятся неотъемлемой частью процесса становления лидерства в России, в результате которого определяются основные отличительные черты и особенности российского лидера.

Исследования, проведенные в ходе изучения школы современного российского лидерства, еще раз подтверждают стремление российских компаний, организаций и фирм к увеличению и совершенствованию лидерского потенциала среди менеджеров разных уровней. Необходимость развития лидерских качеств представляется одной из главных задач управленческого актива страны, достижение которой безусловно благоприятно скажется на положении России в системе международного менеджмента. Ментальность, занимающая главную роль в определении качеств российского лидера, представляет особую ценность и отражает национальную специфику менеджмента в России.

Основными общими характеристиками является стремление сокращение издержек за счет оптимизации производства и привлечения к работе достаточного количества продуктивного персонала. Также российские компании стараются преподнести индивидуальный подход каждому клиенту, что является ценным фактором и выделяет компании на фоне конкурентов. Расширение ассортимента и внедрение новых товаров и услуг тоже являются составляющими стратегии лидерства.

В конкурентной борьбе банковских систем ОАО «Сбербанк России» оставляет за собой лидирующие позиции в России. Он осуществляет широкий спектр услуг для физических и юридических лиц. Кроме банковских операций занимается благотворительностью, финансовой поддержкой детских домов, и национальных проектов.

В целом, хочется сказать, что ПАО «Сбербанк» в плане реализации и применения лидерства достиг больших успехов за последнее десятилетие и движется в верном направлении. Если рассматривать на уровне Российской

Федерации, то он находится на одной из лидирующих позиций, и более мелким компаниям стоит перенять опыт реализации лидерства у ПАО «Сбербанк».

Большое внимание уделяет руководство личностному развитию своих сотрудников. Организуются обучающие программы для всех звеньев организации. Акцент делается на лидерских качествах сотрудников, на их управленческие способности.

В лидерской системе «Сбербанка» всё же существуют проблемы, такие как преимущественно материальные способы мотивации, упущение в сфере групповой работы и проблемы с периферийными офисами. Были предложены простые экономичные способы устранения этих недостатков. Это мотивация при помощи «публичного признания», проведение занятий для группового взаимодействия и более активное привлечение корпоративным университетом Сбербанка отдаленных офисов.

Ведь эффективность организации зависит от стиля поведения лидера, от выбранного им метода управления, от взаимоотношений его с партнёрами внутри организации и вне её.

Формирование команды лидеров – рассматривается как перспективный организационный ресурс. Руководители, которые смогли это понять, начинают работать с командами, что позволяет их предприятию сделать ощутимый «скачок» вперед. Таким образом, проблема лидерства с каждым днем становится все более насущной. В современных условиях напряжённой конкурентной борьбы за рынки, выхода на внешние рынки без лидерского потенциала компании невозможно оставаться успешным и востребованным в своём секторе экономики. А руководитель, который не является лидером, не имеет за своей спиной сработанной команды лидеров, вряд ли сможет эффективно управлять своим предприятием.

## Список использованной литературы

1. Stogdill, R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. – №25 (178), 2016. – P. 35-71.
2. Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160 с.
3. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 188 с.
4. Lewin, K. Lippitt, R. & White, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates," *Journal of Social Psychology*. – 4 (157), 2014. – P. 271-299.
5. Linda Smircich Gareth Morgan Leadership: The Management of Meaning the *journal of Applied Behavioral* – №3 (18), 1982. – P. 257-270.
6. Henman Linda. D, Ph. D. Leadership: Theories and Controversies. [Электронный ресурс] URL: <http://www.henmanperformancegroup.com/articles/Leadership-Theories.pdf> (дата обращения 17.05.2017).
7. Hersey, P. and Blanchard, K. H. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. – №5 (23), 2017. – P. 26–34.
8. Harvard Business Review. Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности. [Электронный ресурс] URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a10271/> (Дата обращения: 26.04.2017).
9. A new era of leadership development. [Электронный ресурс] URL: <http://blogs.hbr.org/2012/02/a-new-era-for-global-leadershi/> (Дата обращения: 26.04.2017).
10. Кризис лидерства и новые ценности глобального менеджмента. [Электронный ресурс] URL: <http://www.management.com.ua/ld/ld026.html> (Дата обращения: 26.04.2017).
11. О. Юрковская. Исследование психологических возрастов [Электронный ресурс] URL: <https://stressa.net/about> (Дата обращения: 26.04.2017).

12. Эберхард фон Лёнайзен Развитие лидерства: российский контекст // Вестник MacKinsey – №1 (6), 2004. – С. 7-22.
13. Основы менеджмента: учеб. пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.
14. Гришакова Н., Ужакина Ю. «Нужны ли компаниям лидеры?» [Электронный ресурс] / «Малакут — HR-исследования решения» URL: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=14607> (Дата обращения 19.04.2017).
15. Alexander Naumov, Sheila Puffer. Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions [Электронный ресурс] URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1464-0597.00041/abstract> (дата обращения 17.04.2017).
16. Лучшие в развитии лидеров в России. Кейс компании МТС 2011. [Электронный ресурс] URL: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=13558> (дата обращения 19.05.2017).
17. Эберхард фон Лёнайзен, Аузан В. Интервью: Сломать Иерархию // Вестник MacKinsey – №1 (6), 2004. – С. 91-100.
18. Корпоративный университет Сбербанка [Электронный ресурс] URL: <http://www.sberbank-university.ru/ru/about/> (Дата обращения: 06.05.2017).
19. Стратегия развития «Сбербанка» на период 2014-2018 гг. [Электронный ресурс] URL: <http://sberbank.ru/common/img/uploaded/files/Sberbank> (дата обращения: 24.05.2017).
20. Видео интервью Сергея Галицкого в программе капиталисты на Дожде. [Электронный ресурс] URL: <http://artishevcom.livejournal.com/730464.html> (Дата обращения 17.05.2017).
21. Мотивация персонала в Сбербанке. [Электронный ресурс] URL: <http://sberbank.ru/moscow/ru/about/philanthropy/staff/302520/> (Дата обращения: 26.04.2017).

22. Сбербанк и Греф — лидеры медиаиндекса. [Электронный ресурс] URL: <http://sberbank.ru/moscow/ru/about/awards/index.php?id114=11012611> (Дата обращения 07.05.2017г.)
23. Программы развития лидерства и бизнес показатели. [Электронный ресурс] URL: [http://www.hrm.ru/blog\\_programmy-razvitija-liderstva-i-biznes-rokazateli\\_1189E6-](http://www.hrm.ru/blog_programmy-razvitija-liderstva-i-biznes-rokazateli_1189E6-) (Дата обращения 07.04.2017г.)
24. Стратегия развития Сбербанка России до 2014 г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.sbrf.ru/moscow/ru/about/today/strategy/> (Дата обращения 07.05.2017г.)
25. Сбербанк удвоится к 2018 году. [Электронный ресурс] URL: <http://rbcdaily.ru/finance/562949989551840> (Дата обращения 03.05.2017г.)
26. Сайт аналитической компании «Sparks and Honey». [Электронный ресурс] URL: <http://www.sparksandhoney.com/> (Дата обращения: 20.04.2017).
27. «Поколение Y в Сбербанке» [Электронный ресурс] / Корпоративный университет Сбербанка. URL: <https://sberbank-university.ru/ru/research/> (Дата обращения: 20.04.2017).
28. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс] URL: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml> (Дата обращения: 26.04.2017).
29. Дафт Р. Л. Менеджмент. 6-е изд. /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007. – 572 с.
30. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учеб. пособие. – М.: Статут, 2007. – 542 с.
31. Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств // Российское предпринимательство – № 5 (17), 2001. – С. 54-58.
32. Ответственно к цели. [Электронный ресурс] / PEPSICO Россия. М., 2014. URL: <http://www.pepsico.ru/purpose/> (Дата обращения: 23.04.2017)
33. Стратегия развития компании (приоритетные направления деятельности). [Электронный ресурс]. / М., 2012. URL: <http://www.report2011.mts.ru/ru/strategy.html> (Дата обращения: 20.03.2017)

34. Васильева, И. Разработка структуры кадровой службы на основе социотехнического анализа технологии / И. Васильева // Управление персоналом. – №1, 2014. – С. 40-41.
35. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.
36. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
37. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.
38. Технологии корпоративного управления: электронная библиотека, форум, рассылка [Электронный ресурс] URL: <http://www.iteam.ru/> (Дата обращения: 25.04.2017)
39. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
40. Огурцов А.Н. Основы научных исследований: учеб. -метод. пособие. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2008. – 178 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.library.dgtu.donetsk.ua/bibl\\_fah/ogurcov.pdf](http://www.library.dgtu.donetsk.ua/bibl_fah/ogurcov.pdf), (Дата обращения: 17.03.2016).
41. Российский бизнес-лидер: авторитарен и глух к подчиненным (по материалам СШЭ) [Электронный ресурс] // MBA в Москве и России. 2012. URL: [http://www.mba.su/researches\\_mba/sse\\_lider/](http://www.mba.su/researches_mba/sse_lider/) (Дата обращения: 20.04.2017).
42. Полежай Д. Материальная мотивация персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://hqbusiness.ru/materialnaya-motivatsiya-personala> (Дата обращения: 20.04.2017).
43. Джабиева З.Ю., Березина Е.С. Почему деньги не самый эффективный стимул для современных сотрудников? // Управление развитием персонала. – №3, 2013. – С. 190-201.
44. Дианин-Хавард А. Нравственное лидерство. – Litres, 2013. – 76 с.

45. Изменение назначения основных функций управления // Образовательный сайт Викторовой Т.С. [Электронный ресурс] URL: <http://www.viktorova-ts.ru/page136/page202/index.html> (Дата обращения: 18.04.2017).
46. Митясова Е.А. Внутренний PR как метод управления культурой организации // Менеджмент сегодня. – №14, 2013. – С. 246-256.
47. Несмеева А. Как построить систему внутрикорпоративных коммуникаций? [Электронный ресурс] // Внутренние коммуникации. 2012. URL: <http://www.inside-pr.ru/communication/article/1122-kakpostroitsistemyvk.html> (Дата обращения: 17.04.2017).
48. Бабинцева, Е.И. Инновационный потенциал персонала как фактор инновационного развития предприятия. / Е.И. Бабинцева // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – №2-1, 2014. – С. 166-170.
49. Баранчеев, В.П. Управление инновациями: учебник для бакалавров / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 156 с.
50. Латкин, А.Г. Управленческие нововведения: учебник / А.Г. Латкин. – М.: Макс Пресс, 2008. – 93 с.
51. Савченко, И.П. Инновации в системе управления персоналом / И.П. Савченко, О.В. Гренадская // APRIORI. Серия: гуманитарные науки, 2015. – 135 с.
52. Шкурко О.В., Маврин С.А. Лидерские качества будущих менеджеров как качества инновационной личности//Омский научный вестник. –№2, 2013. – С. 186-188
53. Щёкин Т.В. Основы кадрового менеджмента/ Т.В. Щёкин – К.: МОУП, 2008. – 228 с.
54. Developing global leaders. [Электронный ресурс] URL: [http://www.mckinsey.com/insights/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century/developing\\_global\\_leaders](http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/developing_global_leaders) (Дата обращения: 17.05.2017).

## Приложения

### Приложение А. Опросник: «Деловые качества руководителя».

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом «Деловые качества руководителя» разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

#### Инструкция

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Ставьте отметки на листе ответов».

#### Текст опросника

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.



2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

- а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
- в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

## КЛЮЧ

№	а	б	в	№	а	б	в
1	д	л	п	9	д	л	п
2	д	л	п	10	л	п	д
3	л	п	д	11	п	д	л
4	д	п	л	12	д	л	п
5	п	д	л	13	п	л	д
6	л	д	п	14	л	д	п
7	п	л	д	15	л	д	п
8	л	п	д	16	д	л	п

## Интерпретация

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

**ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д**, Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

## ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

## ЛИДЕРСКИЙ КОМПОНЕНТ — Л

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения. Стремление найти подход и способы мотивации подчиненных.

## **Приложение Б. Опросник: «Какой вы руководитель?».**

Все аспекты управленческой деятельности руководителя использованы и заложены в содержание теста. Необходимо утвердительно или отрицательно ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли Вы беретесь за решение неординарных, нестандартных управленческих задач?

- Да
- Нет

2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов руководства подчиненными, которыми Вы пользовались, находясь на ступень ниже?

- Да
- Нет

3. После повышения, уделяли ли Вы внимание прежнему участку работы?

- Да
- Нет

4. Стремитесь ли Вы выработать универсальный метод управления, подходящий для большинства ситуаций?

- Да
- Нет

5. Умеете ли Вы дать полную, целостную оценку сотрудникам/ руководителям, обоснованно квалифицировав их как сильных, средних и слабых в вопросах управления?

- Да
- Нет

6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых вопросах?

- Да
- Нет

7. Считаете ли Вы, что универсального стиля руководства нет, а нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческой ситуации?

- Да
- Нет

8. Утверждаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

- Да
- Нет

9. Хочется ли Вам сломать стереотип управления, сложившийся в возглавляемом учреждении?

- Да
- Нет

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое впечатление о качествах человека как руководителя?

- Да
- Нет

11. Часто ли Вам приходится объяснять свои неудачи в управлении?

- Да
- Нет

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной управляющей деятельности труда Вам не хватает времени?

- Да
- Нет

13. Как вы думаете, если бы у Вас была возможность чаще бывать в нижестоящих должностях, то увеличилась бы эффективность Вашего руководства?

- Да
- Нет

14. Предоставляете ли Вы больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов более инициативным и компетентным из подчиненных Вам сотрудников/руководителей?

- Да
- Нет

15. Можете ли утверждать, что Ваша управленческая деятельность имеет четкую систему управления?

- Да
- Нет

16. Считаете ли Вы, что интересы работы пострадают, если ежедневно отвлекаться от всех дел и заниматься не менее 1 часа совершенствованием своей управленческой компетентности?

- Да
- Нет

17. Вы еженедельно проводите совещания с сотрудниками по совершенствованию их управленческой деятельности?

- Да
- Нет

18. Всегда ли Вы предусматриваете компоненты мотивации для сотрудников при принятии решения?

- Да
- Нет

19. Главное ли место в жизни занимает Ваша профессиональная деятельность?

- Да
- Нет

20. Используете ли Вы различные варианты для развития, продуктивности и самореализации сотрудников в вашей деятельности?

- Да
- Нет

Подсчет баллов осуществляется по ключевой таблице.

**Ключевая таблица к тесту «Какой Вы руководитель?»**

Оценочные баллы																				
Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Да	1				2	1	1		1	1				2	2		2		1	1
Нет		1	1	2				2			2	1	2			2		2		

**От 0 до 6.** Ваши интересы находятся в большей степени не в сфере управленческой деятельности. Руководство людьми, вероятнее всего. Вам не приносит удовольствия. Если представится возможность заняться иным видом профессиональной деятельности, то сделайте такой выбор. Он будет правильный. Не надо колебаться, а следует решиться.

**От 7 до 12.** Нельзя утверждать, что Вы эффективный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не принимать коренных изменений и реформ. Они будут для Вас и коллектива чрезмерно трудными. Однако важно обеспечивать совершенство управления в контексте общих тенденций и требований вышестоящего руководства. Надо больше прислушиваться к мнению подчиненных. Постарайтесь выявить стереотипы-блокаторы эффективного управления, овладейте новыми подходами в своей работе и ориентируйтесь в ее организации на ближайшую и дальнюю перспективу.

**От 13 до 18.** Вы можете отнести себя к уровню достаточно сформировавшихся руководителей. Ваши способности и возможности целесообразно совершенствовать применительно к управленческой деятельности. Для достижения более значительных результатов в управлении необходимо овладеть современной системой управленческой деятельности. Обращайте при этом внимание не только на собственное развитие, но и чтобы подчиненные тоже овладели моделью, алгоритмом и технологией управленческой деятельности. Это положительно скажется на результатах труда.



**От 19 до 24.** Вы относитесь к числу эффективных руководителей. Умеете выделить главное в работе и концентрировать на ключевых направлениях необходимые силы и средства. Ваша сильная сторона состоит в сочетании текущего и перспективного планирования труда, умении последовательно решать принципиальные вопросы, использовать потенциал персонала, не останавливаться перед такими трудностями, как нажим, командирский тон, конфликты. Будет правильно, если Вы начнете активнее внедрять в практику управления современные подходы. Ваш опыт руководства следовало бы очистить от имеющихся стереотипов-блокаторов. Управленческая деятельность на порученном Вам участке организуется достаточно эффективно.

**От 25 до 30.** Можно уверенно сказать, что Вы — современный руководитель. Добиваясь эффективного руководства, обращайтесь внимание на его оптимизацию, что позволит достичь не только более значительных результатов, но и обеспечить максимально возможную комфортность в профессиональной деятельности и в повседневном общении — труде.

Оптимальное управление является гарантией стабильного успеха и достигается на основе продуктивной реализации творческого потенциала руководителя, поддержания нормального психического состояния и создания для управления комфортных условий.

## **Приложение В. Тест для определения психологического возраста.**

### **Инструкция**

Перед вами 10 вопросов. Выберите тот вариант ответа («А», «Б» или «В»), который наиболее соответствует вашим убеждениям и мнению в отношении себя. Выделите выбранный ответ «галочкой» или кружком.

### **Тестовое задание**

1. Вам нравится ваше тело?

А. Честно говоря, мне есть по поводу чего комплексовать (у меня достаточно много несовершенств).

Б. Чаще нет.

В. Да, я смирилась со своими недостатками.

2. Вам нравится ваша работа?

А. Мне нравится то, чем я занимаюсь.

Б. Не люблю работать.

В. Не всегда, но бывают моменты, когда очень нравится (такое случается редко).

3. Если у вас что-нибудь получается:

А. У вас повышается самооценка.

Б. Вы испытываете удивление и радость.

В. Для вас это само собой разумеющийся факт.

4. Если вам надо срочно решить серьезный деловой вопрос, вы:

А. Стараетесь решить его самостоятельно в сжатые сроки.

Б. Просите помощи у других или перекладываете ответственность на чужие плечи.

В. Откладываете его решение ненадолго, чтобы прийти к правильным выводам и выработать дальнейшую тактику ведения дела.

5. Вы получаете очень хорошее известие. В первый момент вы:

А. Делаете вид, что для вас это не важно.

Б. Не можете в это поверить.

В. Чувство радости переполняет вас.

6. Часто ли вы вините себя в жизненных провалах?

А. Редко.

Б. Во всех моих бедах виноваты жизненные обстоятельства, иногда окружающие, только не я сам.

В. Бывает иногда.

7. Когда вы получаете зарплату, вы:

А. Идете по магазинам.

Б. Раздаете долги.

В. Откладываете сразу часть денег на счет, который ежемесячно пополняете.

8. Заболев хроническим недугом, вы:

А. Сами стараетесь сделать все для выздоровления.

Б. Вас это мало беспокоит, оставляете все, как есть.

В. Ходите по врачам и аптекам.

9. Какая фраза вам ближе?

А. Все хорошо, что хорошо кончается.

Б. Принять все, как есть.

В. Все, что ни делается, к лучшему.

10. У вас есть мечта?

А. Я предпочитаю строить планы на жизнь, а не витать в облаках.

Б. Да, я люблю мечтать.

В. Нет. Все, о чем мечтал, уже реализовано.

Спасибо!

## **Ключ к тесту определения психологического возраста личности**

### **Описание**

Тест для определения психологического возраста позволяет оценить самооощение и психологический тонус кандидата или сотрудника.

### **Ключ к тесту**

Посчитайте, каких ответов опрашиваемый выделил больше – «А», «Б» или «В».

Если больше ответов «А»: оцениваемый относится к группе «подросток». Для него характерны комплексы и некоторая неуверенность в себе, а также максимализм, который не дает повзрослеть и стать самостоятельной личностью.

Если больше ответов «Б»: оцениваемый относится к группе «ребенок». Если ответы «Б» были даны более чем на 90 процентов вопросов, то оцениваемого относят к группе «прелестный малыш».

Если больше ответов «В»: оцениваемый – самостоятельная, зрелая личность, «взрослый», который может в нужный момент «включить» внутреннего подростка или ребенка. При этом оцениваемый умеет решать важные вопросы, радоваться жизни и творить.

Если же у оцениваемого в анкете более 90 процентов ответов «В», то он относится к группе «суперстар» и не умеет проявлять качества «ребенка» и «подростка», что усложняет его личность и отношение с ним.

### **Интерпретация**

#### **«Прелестный малыш»**

Психологический возраст 7–12 лет.

Когда человек игнорирует запросы и нормы своих внутренних подростка и взрослого, то сущность ребенка начинает брать верх над остальными двумя. В психологии для таких людей есть термин: носители синдрома Питера Пена. Беззаботный ребенок Питер Пен не хочет участвовать в сложной взрослой жизни. С одной стороны, он обаятельный «малыш», с другой – эгоцентричный монстр, который считает, что мир должен вертеться вокруг него любимого.

Работа, ответственность, необходимость зарабатывать деньги и вести хозяйство – все это нагоняет на «малыша» скуку, страх. Жизнь должна приносить ему только удовольствие. Поэтому «прелестный малыш» любит компьютерные игры, участвовать в костюмированных вечеринках, различных ярких веселых конкурсах.

К жизни «большой ребенок» не приспособлен абсолютно – 30- или 40-летний человек может перебиваться случайными заработками, не иметь семьи и прожигать жизнь в ночном клубе или на диване перед телевизором.

Многие «малыши» считают учебу и работу скучными занятиями. Поэтому нередко минуют вуз, устраиваясь на работу. На работе, как правило, им приходится нелегко, так как, по их мнению, начальство их не понимает и коллеги скучные. В связи с этим они часто меняют место. Эти «дети» безответственны, могут завалить проект, потому что «нет вдохновения». К концу трудового дня они вечно не успевают, работают из-под палки, стараясь при возможности остаться на больничном. Все заработанные деньги такие люди готовы спустить на новые гаджеты или видеоигры (в ущерб коммунальным счетам).

«Большие малыши» воспринимают людей с точки зрения полезности и необходимости. Один может быстро починить его машину – значит, годится в друзья, другой готов в любую минуту составить компанию для похода в клуб – хороший товарищ. Дружба предполагает взаимные обязательства, блюсти которые «Питер Пен» не способен – в итоге у него нет верных друзей, но есть знакомства.

Отношения с «большим ребенком» всегда на грани. Он, как и все дети, часто обижается, обзывается и хочет, чтобы мир крутился только вокруг него.

Высокие посты такие люди, как правило, не занимают. Но, даже довольствуясь рядовой должностью, они способны изрядно попортить нервы коллегам. Например, они – самые лучшие ябедники начальству, поэтому рядом с «ребенком» надо держать ухо востро. Если вы ему не понравитесь, он может даже собрать против вас коалицию из сотрудников. Поэтому лучше держаться подальше от этого «маленького мстительного пакостника». С ним надо общаться ласково, слушать или делать вид, что слушаете его. О себе лучше ничего не рассказывать, а то когда-нибудь это может быть использовано против вас.

«Добрый ребенок» – мил и обаятелен, но, если от него начинают ждать решительных действий, он может испугаться этого. Его эмоциональное развитие осталось на начальном уровне – ему сложно понять, чего от него хочет общество: коллеги, руководитель. Поэтому если «ребенок» включен в работу команды, то все его действия необходимо контролировать и перепроверять результат.

С подчиненными или коллегами «ребенок» может быть очень жесток, так как он бессознательно вступает в конкуренцию за внимание «мамочки» – руководителя. К бытовой жизни не приспособлен.

### **«Вечный подросток»**

Психологический возраст 16–18 лет.

Если взросление человека по каким-то причинам не завершилось, то психологически он не «прелестный малыш», но еще и не взрослый – он «вечный подросток». У него те же страхи перед жестоким миром, но на ногах он стоит крепко и пытается противостоять всему чуждому, проявляя нигилизм и максимализм. У подростка железная воля и огромное желание состояться в жизни. При этом низкая самооценка, которую он пытается повысить за счет кого-то.

«Подростки» хорошие манипуляторы: они готовы «идти по трупам», не оглядываясь назад. Они совершенно не анализируют свои поступки, рубят с плеча. Их не интересуют чувства окружающих, потому что у таких людей отсутствует эмпатия (способность сопереживать).

Как правило, три слагаемых: риск, наплевательское отношение к окружающим и талант манипуляции позволяют «подросткам» успешно продвигаться вверх по карьерной лестнице.

Вследствие отсутствия эмпатии у «подростка» складываются сложные отношения с близкими людьми. Подросток считает, что можно унижать родных, помыкать ими, ведь они его любят – от них точно не последует ответная агрессия. Отсюда частые конфликты в семье и среди друзей-коллег, которые испытывают к ним симпатию. При этом в друзья «подростки» выбирают личность ведомую, готовую терпеть унижения.

Подросткам не рекомендуется жестко перечить, указывать на несовершенство работы.

Если вы хотите, чтобы «подросток» был частью коллектива, необходимо давать ему не сложные, при этом амбициозные задачи, а также часто преподносить небольшие позитивные сюрпризы.

Только когда «подростка» перестает волновать, что о нем думают окружающие, он начинает спокойнее относиться к происходящему вокруг, перестает рубить с плеча, когда необходимо принять важное решение, и избавляется от привычки обвинять всех окружающих в своих бедах. До этого периода данные качества мешают ему в работе.

### **«Суперстар»**

Психологический возраст – 60–70 лет.

Если в тесте отсутствуют ответы, характерные для «ребенка» и «подростка», то оцениваемого относят не просто к группе «взрослых», а к группе с доминирующими качествами внутреннего взрослого – «суперстар» – личности, в которой «спят» внутренние ребенок и подросток, которая похожа на глубокого старика.

Люди данной группы, как правило, не любят развлечений, постоянно все и всех вокруг критикуют, строят планы на долгие годы вперед, стараясь неукоснительно придерживаться намеченного.

Они не любят перемен – они их пугают, поэтому «суперстары» долго работают на одном месте. Как правило, такие личности выбирают «точные» профессии – все, что требует скрупулезного подсчета и неукоснительного порядка действий. Они ответственные, честно выполняют все в срок практически без ошибок. И требуют такого же отношения к работе от сослуживцев: не терпят, когда коллеги опаздывают, срывают сроки, не выполняют условия договора, подводят или делают все в последний момент.

Это довольно сложный психотип, к которому надо искать свой подход. Не редко «суперстары» становятся руководителями. Тогда для подчиненных наступает военное время с обязательными «комендантскими часами» и редкими

«увольнительными». Такие руководители редко отступают от инструкций, правил и устоявшихся норм поведения.

Не рекомендуется открыто перечить и перебивать «суперстаров». Они очень нетерпеливы к такому поведению и могут резко пресечь проявление неуважения, а это повышает риск открытого и долгого конфликта.

Чувства такие личности держат в себе и проявляют довольно сухо. Им необходимо, чтобы выполняли их приказы, в отношении же указаний руководства они часто очень ответственные. При этом практически всегда имеют свою точку зрения, и, если она не совпадает с мнением руководства, могут или затаиться и стать источником саботажа, либо открыто высказать и начать «войну» с руководителем.